

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO**

**REBRANDING CORPORATIVO E IMPLICAÇÕES
NA CULTURA ORGANIZACIONAL DA NIELSEN IQ**

THAYS DE OLIVEIRA E SILVA

RIO DE JANEIRO

2020.1

THAYS DE OLIVEIRA E SILVA

**REBRANDING CORPORATIVO E IMPLICAÇÕES
NA CULTURA ORGANIZACIONAL DA NIELSENIQ**

Monografia de graduação apresentada à Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social, Habilitação em Publicidade e Propaganda.

Orientador: Prof. Dr. Sandro Tôrres de Azevedo

RIO DE JANEIRO

2020.1

CIP - Catalogação na Publicação

dT373r de Oliveira e Silva, Thays
Rebranding corporativo e implicações na cultura organizacional da NielsenIQ / Thays de Oliveira e Silva. -- Rio de Janeiro, 2021.
50 f.

Orientador: Sandro Tôrres de Azevedo.
Trabalho de conclusão de curso (graduação) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Escola da Comunicação, Bacharel em Comunicação Social: Publicidade e Propaganda, 2021.

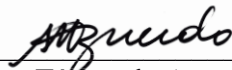
1. Marcas. 2. Identidade corporativa. 3. Rebranding. 4. Cultura organizacional. 5. NielsenIQ. I. Tôrres de Azevedo, Sandro, orient. II. Título.

**REBRANDING CORPORATIVO E IMPLICAÇÕES
NA CULTURA ORGANIZACIONAL DA NIELSENIQ**

THAYS DE OLIVEIRA E SILVA

Trabalho apresentado à Coordenação de Projetos Experimentais da Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social, Habilitação Publicidade e Propaganda.

Aprovado por:



Prof. Dr. Sandro Tôrres de Azevedo (orientador)



Profª. Drª. Monica Machado



Prof. Dr. Cristiano Henrique R. Dos Santos

Aprovada em: 31 de março de 2021

Grau: 10.0

RIO DE JANEIRO

2021

AGRADECIMENTOS

É com grande orgulho e comoção que finalizo esta monografia na certeza de que se abrem novos caminhos no horizonte. A conclusão da graduação é mais um passo na trilha de sonhos que eu construí e vi pessoas ao meu redor sonharem por mim. Desde a minha infância, aprendendo a amar a leitura, a escrita e o cinema, até os dias de hoje – em que me torno bacharel em Comunicação Social - Publicidade e Propaganda – pude contar com pessoas mais que especiais, às quais eu dedico esta vitória.

Em primeiro lugar, agradeço à minha família pelos esforços na minha formação e pelo incentivo, mesmo quando não compreendiam aonde eu queria chegar. Ao meu pai e minha mãe – José Nilton e Moelma –, irmãos, tios, avós e muitos outros... Essa conquista é de todos nós. É de gente que sabe o que é luta e que deixa essa lição para toda a vida. Se no passado vocês tiveram que batalhar pelo acesso à educação, isso só foi possível para mim por conta dos seus esforços em construir uma vida melhor. O meu maior trino é dar-lhes orgulho e inspirar uma prosperidade ainda maior para a nossa família.

Aos meus amigos, agradeço o apoio, as trocas, a escuta nos momentos difíceis e a celebração ao meu lado nos momentos felizes. Tifani, Malú, Wyllianne, obrigada por estarem presentes na minha vida há tanto tempo, sendo inspiração e conforto nessa caminhada. Aos meus amigos do NAVE, especialmente Talles, Ana, Cadu e Julliana, agradeço por tornarem os dias de ensino integral mais leves e por serem tão importantes, pessoas que eu quero levar para a vida. Por fim, aos meus amigos ecoínos, agradeço a parceria ao longo desses anos, o incentivo e o acolhimento. A começar por Anelise, cuja amizade me acompanha desde o ciclo básico, até Deborah, Gabriel, Mabel, Vinícius, Natália e tantos outros que tive a felicidade de me aproximar durante a habilitação, manifesto uma imensa admiração, orgulho e gratidão.

Agradeço também ao Matheus, que para além de namorado, é um companheiro, amigo e porto seguro. Em todos os momentos, suas palavras de apoio e seu carinho fazem da minha vida mais feliz e me impulsionam a alcançar os meus objetivos.

Não menos importante, ofereço um agradecimento aos professores que tanto contribuíram para a minha formação. Do ensino fundamental às oficinas de cinema do Imagens em Movimento, ensino médio e graduação, esses profissionais marcaram minha história. Foi com as suas lições e incentivo que aprendi a sonhar alto, contemplar diferentes ideias e praticar a profissão que hoje tanto valorizo. Aspiro por um futuro em que suas contribuições sejam reconhecidas e a educação, uma prioridade.

Agradeço especialmente aos membros da ECO-UFRJ que compõem esta banca pelos aprendizados, experiências e por fazerem parte deste momento comigo. Nominalmente, ao meu orientador, Sandro Tôrres, agradeço toda a dedicação, o incentivo e as contribuições não somente na elaboração deste trabalho, mas na graduação como um todo. À professora Mônica Machado, agradeço a parceria e as experiências proporcionadas, que foram essenciais para o meu encanto com a área e a minha formação. E Cristiano, obrigada pela abertura a uma visão mais analítica de nosso curso e por compartilhar tanto conhecimento conosco. Considero-me muito sortuda de tê-los como meus professores.

Por fim, parafraseando a cantora Anitta, agradeço a mim mesma por nunca desistir. Todos que me acompanharam ao longo desses 22 anos sabem que tudo o que foi alcançado teve muito esforço e dedicação. Sinto-me mais que realizada por chegar até aqui na sua companhia. Desejo que possamos desfrutar, juntos, de um futuro melhor e repleto de realizações.

RESUMO

Esta monografia se propõe a analisar as percepções de públicos internos das organizações diante de um *rebranding* corporativo de escopo revolucionário. Dessa forma, investigam-se os impactos de uma redefinição da marca corporativa nas imagens concebidas por esse público acerca da empresa. Para tanto, observam-se conceitos de áreas como a antropologia, marketing, semiologia e estudos organizacionais, traçando um paralelo que consta desde a expansão do papel das marcas até os cenários que corroboram para as suas transformações na atualidade, além de perspectivas sobre a sua gestão em iniciativas de mudança. Por fim, aplica-se um estudo de caso sobre o *rebranding* da NielsenIQ, um *spin-off* da Nielsen. A partir de uma pesquisa qualitativa, com análise de registros e entrevistas em profundidade, o estudo aborda as percepções dos funcionários sobre a nova marca e impactos na cultura organizacional.

Palavras-chave:

Marcas; identidade corporativa; rebranding; cultura organizacional, NielsenIQ.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 AS MARCAS E O CENÁRIO DE CONSUMO AO LONGO DO TEMPO	13
2.1 Mudanças no cenário de marketing e consumo	13
2.2 O papel cultural das marcas na sociedade.....	18
2.3 Inteligência de mercado e criação de valor de marca.....	21
3 MUDANÇAS NA MARCA CORPORATIVA E SUAS IMPLICAÇÕES	26
3.1 Gestão da marca e identidade corporativa.....	26
3.2 O rebranding corporativo no contexto organizacional	30
3.3 Perspectivas sobre alinhamento cultural em rebranding.....	34
4 O REBRANDING NA NIELSENIQ: IMPACTOS NA IDENTIDADE CORPORATIVA E CULTURA ORGANIZACIONAL.....	40
4.1 Antecedentes e motivações para o <i>rebranding</i>.....	40
4.1.1 A Nielsen.....	40
4.1.2 Revisão estratégica e <i>spin-off</i> da unidade <i>Global Connect</i>	43
4.2 A nova marca: NielsenIQ	45
4.3 Percepções dos funcionários sobre o rebranding.....	50
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	57
ANEXO 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTAS	60
REFERÊNCIAS	61

1 INTRODUÇÃO

Esta monografia se propõe a analisar as percepções de públicos internos das organizações diante do processo de *rebranding* corporativo, tomando como referência a empresa NielsenIQ. O objeto da pesquisa é empregado sob o recorte da cultura organizacional, com destaque para a compreensão de como mudanças na marca corporativa impactam a cultura, as rotinas organizacionais e a relação dos indivíduos com a empresa. Dessa forma, investigam-se aspectos como o papel que determinados atributos da marca corporativa desempenham na identificação dos funcionários, reações desencadeadas pelo processo de mudança e práticas organizacionais que favoreçam uma iniciativa bem-sucedida, resultando no apoio desse público prioritário.

Nessa proposição, a monografia emprega um estudo de caso, no qual utiliza-se como objeto de análise o *rebranding* da NielsenIQ. A partir de uma revisão dos antecedentes do *rebranding*, novas expressões corporativas e entrevistas em profundidade com funcionários da empresa, tal análise contribui para uma verificação empírica dos conceitos pesquisados e para a compreensão das percepções dos funcionários sobre o processo.

Em vista que o entendimento das marcas corporativas a partir de uma perspectiva individual pode ser relevante para o campo de pesquisa (MELEWAR *et al.*, 2012), o presente estudo abarca a problemática central enunciada na questão “Quais as percepções dos funcionários da NielsenIQ diante de um *rebranding* corporativo de escopo revolucionário?”. Com base nessa provocação, observam-se tópicos referentes ao cenário de consumo, signo da marca, gestão da marca, posicionamento, identidade corporativa, *rebranding* corporativo e cultura organizacional, os quais contribuem para a análise e discussão do tema.

Assim sendo, o objetivo geral da pesquisa empenha-se em investigar os impactos de uma redefinição da marca corporativa nas percepções dos funcionários acerca da organização. De maneira mais específica, esse objetivo se desdobra nas seguintes finalidades: identificar as dinâmicas que suscitam a necessidade de um *rebranding* corporativo; analisar como o *rebranding* afeta as imagens concebidas pelos funcionários sobre a empresa; compreender os fatores individuais associados à redefinição da marca; avaliar a efetividade de mecanismos organizacionais no incentivo à mudança; e apresentar um exemplo empírico para a gestão da Comunicação em iniciativas de *rebranding*.

Em complemento aos objetivos da pesquisa, examina-se a pertinência, diante da literatura e da análise de caso, das seguintes hipóteses iniciais adotadas pela autora deste trabalho: (1) um *rebranding* de escopo revolucionário apresenta maior probabilidade de gerar resistência organizacional; (2) uma redefinição no nome da marca ameaça as associações mentais e significados

construídos pelos seus públicos de interesse; (3) o período de transição entre a marca inicial e a reformulada gera desorientação entre os membros organizacionais e exige um processo de gestão da mudança; (4) o Marketing Interno e o apoio da liderança atuam como dispositivos que alicerçam o sucesso da mudança.

Na contemporaneidade, a marca corporativa adquire importância progressiva em vista da baixa diferenciação de produtos e serviços (HATCH; SCHULTZ, 2003) e demandas por envolvimento profundo (KOTLER, 2010). Diante disso, um número cada vez maior de empresas adere a iniciativas de *rebranding*¹ para atender a demandas de governança ambiental, social e corporativa, além de operacionalizar transformações digitais, estruturais e corresponder aos novos perfis de consumo. Nessas iniciativas, são modificados atributos da identidade de marca, como nome, símbolo e identidade visual a fim de desenvolver uma nova posição diferenciada para a organização (MUZELLEC; LAMBKIN, 2006).

Em paralelo, o mercado de trabalho também passa por transformações, ressaltando a importância de propósito e cultura, e o papel fundamental que os funcionários desempenham na construção de significado e disseminação da marca (KOTLER; 2010). Nesse contexto, os funcionários se destacam como um público prioritário, que pode se identificar com a marca corporativa e precisa ter as suas percepções geridas durante um processo de *rebranding* (GOTSI; ANDRIOPOULOS, 2007). Apesar disso, observa-se que tanto a literatura quanto a gestão das empresas costumam adotar uma perspectiva centrada nos aspectos técnicos da mudança (MELEWAR *et al.*, 2012), negligenciando as perspectivas desses indivíduos e sua influência no sucesso ou fracasso da iniciativa de redefinição da marca.

Essa realidade contribui para que alguns dos maiores desafios no processo de *rebranding* sejam o alinhamento cultural e a resistência dos funcionários à mudança (*ibidem*, 2007). Uma vez que os funcionários representam um fator crucial no relacionamento com todos os outros *stakeholders*, as expressões da marca corporativa devem ser consistentes com os valores e práticas manifestados por estes a fim de garantir credibilidade e reputação para a organização (HATCH; SCHULTZ, 2003). Desse modo, a falta de apoio e compromisso dos funcionários para com a mudança pode, até mesmo, representar o fracasso da iniciativa. Nesse sentido, este trabalho apresenta contribuições à temática ao abordar as perspectivas individuais desse público tão estratégico para as corporações e buscar uma compreensão de como os mecanismos de comunicação e gestão organizacionais podem contribuir para um entendimento mais claro da mudança e engajamento desse público no processo.

¹ Disponível em: <<https://bit.ly/2PO6Lsh>>. Acesso em 9 mar 2021.

Para viabilizar tal empreendimento, adotou-se um procedimento metodológico qualitativo de estudo de caso, descrito como “uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, quando as fronteiras entre fenômeno e contexto não são claramente evidentes, e em que múltiplas fontes de evidência são usadas” (YIN, 2003, p. 13). À vista disso, este estudo se dedicou à compreensão das expressões corporativas, da construção de sentido e das experiências dos funcionários diante do caso de *rebranding* investigado.

Isso foi possível devido a uma ampla revisão de literatura sobre marcas e organizações cuja importância demonstrou-se na análise das unidades de percepções e narrativas, adquiridas por meio de técnicas de coleta e seleção de dados. Ainda sobre a revisão, esta possibilitou uma melhor compreensão da temática e uma “análise crítica indicando tendências, recorrências e lacunas” acerca do objeto estudado (VOSGERAU; ROMANOWSKI, 2014, p. 167).

Inicialmente, a verificação empírica consistiu na análise de documentos e registros que abrangem expressões da identidade corporativa, como comunicações institucionais, comunicados e relatórios. Por meio dessa consulta e análise, buscou-se compreender o posicionamento oficial da NielsenIQ em relação à nova marca, incluindo as percepções da alta gestão sobre os objetivos e benefícios do *rebranding* e os elementos que compõem a sua nova identidade. As informações coletadas são de caráter público e estão disponíveis em meios como o site corporativo, a plataforma de relação com investidores e as redes sociais da companhia.

Em seguida, a fim de dar conta da pergunta problema do estudo, foram realizadas entrevistas em profundidade online por meio de plataformas de videoconferência com funcionários da empresa. A pesquisa contou com a participação de 5 membros da NielsenIQ, selecionados segundo os critérios de: (1) atuarem como membros organizacionais subordinados, ou seja, não participantes da gestão da companhia; (2) conveniência – dado que a pesquisa depende da disposição dos funcionários a participar das entrevistas.

Os entrevistados foram recrutados por e-mail e pela rede profissional LinkedIn e autorizaram o uso dos dados de suas entrevistas em caráter anônimo. Compreendendo tal demanda e a cautela exigida na relação empresa-funcionário, foram empregados nomes fictícios ao longo do estudo, assim como técnicas de neutralização do discurso, a exemplo da utilização do pronome masculino, com o objetivo assegurar o anonimato desses indivíduos. As entrevistas foram conduzidas pela própria autora, norteadas por um roteiro de 11 perguntas² e tiveram um tempo médio de 25 minutos. Em seguida, os materiais gravados foram transcritos para fins de análise.

² Cf. Anexo 1 deste trabalho.

Por fim, partindo da análise como um esforço de redução e criação de sentido de um volume de material qualitativo, identificação de consistências e significados centrais (SNYDER, 2012), adotou-se uma lógica exploratória baseada no modelo de correspondência de padrões (*pattern matching*) entre o caso apresentado, as perspectivas oficiais da companhia e os conceitos teóricos de gestão de marcas, *rebranding*, gestão da mudança e cultura organizacional. A partir dessa análise, buscou-se identificar tanto as aplicações práticas da literatura, quanto a validade das hipóteses iniciais levantadas no projeto de pesquisa.

Nessa proposição, o presente trabalho se estrutura em cinco capítulos, dos quais este primeiro consiste na delimitação da organização do trabalho como um todo. Os demais capítulos trazem a revisão de conceitos teóricos, o estudo de caso e as considerações finais. Para articular esses conceitos teóricos, reuniram-se sobretudo autores das áreas de antropologia, comunicação e marketing, semiologia e estudos organizacionais. Dentre esses, destacam-se nas contribuições teóricas autores como Lipovetsky (2007), Perez (2014), Kotler *et al.* (2010; 2017), Hatch e Schultz (2003), Gotsi e Andriopoulos (2007) e Gioia *et al.* (2013).

Assim, a revisão da literatura se inicia no segundo capítulo, com uma contextualização histórica, sociocultural e tecnológica do cenário de marcas e consumo, abrangendo as principais mudanças que favoreceram a ascensão do marketing e da publicidade e, conseqüentemente, das marcas como signos repletos de significados, que permeiam diversos âmbitos da vida social e representam ativos estratégicos para as organizações. Em vista disso, a seção apresenta conceitos como hiperconsumo, Marketing 3.0 e valor de marca.

Já o terceiro capítulo é dedicado ao entendimento teórico da gestão da marca corporativa, com enfoque na interação desse ativo com os *stakeholders* da organização e dinâmicas que têm influenciado as empresas a adotar iniciativas de *rebranding*. Dessa forma, apresenta um panorama sobre o escopo e gestão da mudança, principais desafios envolvendo funcionários e mecanismos possíveis para gerenciar as percepções dos públicos internos e adquirir seu compromisso durante o processo.

O quarto capítulo, por sua vez, apresenta um descritivo do caso e os resultados da pesquisa realizada. Nesse sentido, abrange uma apresentação da organização e do contexto que motivou a realização do *rebranding*, assim como um panorama da marca reformulada a partir da análise de registros e documentos, e a articulação entre a teoria e as percepções dos funcionários adquiridas em entrevista.

Finalmente, o quinto e último capítulo apresenta as conclusões e impressões finais da autora, assim como perspectivas sobre limitações da pesquisa e novos desdobramentos possíveis para o tema.

2 AS MARCAS E O CENÁRIO DE CONSUMO AO LONGO DO TEMPO

Constituindo o princípio deste trabalho, o presente capítulo dedica-se a uma investigação dos fenômenos históricos, socioculturais e tecnológicos que influenciaram o cenário de marcas nas últimas décadas. A fim de construir um panorama teórico sobre o tema, são abordadas as principais mudanças no cenário de consumo, marketing e publicidade que favoreceram a ascensão das marcas como ícones repletos de significados, os quais ultrapassam as relações comerciais e permeiam diversos âmbitos da vida social. O desenvolvimento do capítulo se dará à luz dos conceitos de autores como Lipovetsky (2007), Kotler (2010 e 2017), Perez (2014), Consolo (2015) e outros que contribuirão para uma visão holística da discussão.

Em um primeiro momento, será abordado o surgimento do consumo moderno como o início de um novo ciclo histórico que revolucionou a relação entre consumidores, produtos e fabricantes. Será investigada, em particular, a participação do marketing e da publicidade na transição para um mercado guiado por marcas e experiências. Em seguida, pretende-se compreender os significados sociais e culturais da marca ao longo do tempo, assim como os fatores que favoreceram a ampliação do seu papel na contemporaneidade. Por fim, é traçado um panorama dos desafios atuais na gestão de marcas, os quais têm demandado novas competências dos profissionais de marketing a fim de responder às demandas dos consumidores, estabelecer diferenciação e garantir vantagem competitiva.

2.1 Mudanças no cenário de marketing e consumo

O consumo, em seu amplo sentido, é uma condição observada ao longo de toda a história da humanidade, a qual contribuiu para moldar diferentes formas de vida e relações sociais (BAUMAN, 2007, p. 38). Caracterizado por um ciclo no qual um indivíduo adquire, usufrui e descarta um determinado bem, esse conceito não apresenta uma origem histórica precisa, uma vez que está associado à própria sobrevivência biológica dos indivíduos (*ibidem*). No entanto, nos últimos séculos, tornou-se indissociável da expansão da produção capitalista de mercadorias (FEATHERSTONE, 1995), atuando na consolidação de novos modos de organização da vida social, do tempo e da relação dos seres humanos com os bens (BAUMAN, 2007).

Segundo Lipovetsky (2007, p. 11) a revolução que constituiu uma nova modernidade relaciona-se intimamente com a transição das economias de produção para o capitalismo de

consumo. As sociedades de produção, como aponta Bauman (2007), eram voltadas para a segurança, solidez e durabilidade. Em vista disso, o consumo dava-se em longo prazo, sendo a posse de muitos bens um fator que “implicava ou insinuava uma existência segura, imune aos futuros caprichos do destino” (*ibidem*). Nesse momento, que Foucault delimitou entre os séculos XVII e XIX, a ordem social era marcada pela prevalência de instituições como a família, escola e a fábrica e mecanismos disciplinares (DELEUZE, 1990, p. 1) que se baseavam na criação de padrões e rotinas comportamentais a fim de evocar disciplina e subordinação (BAUMAN, 2007, p. 42).

Em período similar, Lipovetsky (2007, p.27) observa o surgimento da fase I do consumo de massa por volta de 1880, fundamentado não somente por mudanças estruturais de transporte, comunicação e tecnologia, como por uma construção sociocultural, “que requereu a “educação” dos consumidores” (2007, p. 28). Segundo o autor, nesse momento, consolidaram-se os grandes mercados nacionais e um novo modelo de consumidor. Além disso, a criação de máquinas de fabricação contínua e do acondicionamento permitiram expandir a produtividade das empresas, diminuindo os custos de produção e tornando os bens mais acessíveis. Diante desse cenário, difundiram-se a cultura de massa, o marketing e a publicidade, e as empresas passaram a investir cada vez mais na criação de marcas (*ibidem*).

A década de 1950 estabeleceu o início do que Lipovetsky denominou “o novo ciclo histórico das economias de consumo” (LIPOVETSKY, 2007, p. 32). Esse fenômeno se deu em razão do crescimento econômico proporcionado pela maior “produtividade do trabalho e pela extensão da regulação fordista da economia” (*ibidem*), que concedeu maior poder de compra à população. Desse modo, os consumidores libertaram-se da necessidade estrita e tornaram-se aptos a consumir novos modos de vida, com bens duráveis, moda e lazer. Nesse contexto, o marketing já utilizava estratégias de segmentação de públicos-alvo e a verba de propaganda nas empresas aumentava de forma exponencial (LIPOVETSKY, 2007). Em paralelo a essa conjuntura, o marketing consolidava-se como disciplina, com enfoque na gestão do produto, e surgiam alguns de seus conceitos mais consagrados, como o Mix de Marketing e os “4Ps” (KOTLER, 2020, p. 29).

Segundo Lipovetsky (2007, p. 35), entre as décadas de 1950-70 consolida-se propriamente a sociedade de consumo de massa “como projeto de sociedade e objetivo supremo das sociedades ocidentais”. Esse fenômeno ocorre de forma síncrona ao princípio de crise das sociedades disciplinares apontado por Deleuze (1995, p. 1), de modo que se possa associar as profundas mudanças sociais ocorridas durante esse período ao estabelecimento de um novo regime de controle. Tal fato se aproxima da observação de Lipovetsky, de que, na sociedade de

consumo, substitui-se “a coerção pela sedução, o dever pelo hedonismo, a poupança pelo dispêndio, a solenidade pelo humor, o recalque pela liberação, as promessas do futuro pelo presente” (LIPOVETSKY, 2007, p. 35). Nesse momento, caracterizado pelo domínio do consumo sobre a vida, a sociedade rompe com valores essenciais às formas de vida precedentes e apresenta dinâmicas de funcionamento singulares (BAUMAN, 2007).

A consolidação dessa nova fase foi corroborada por diversos fatores socioculturais que imergiram à época, como aponta Lipovetsky (2007):

A fase II é aquela em que se esboroam com grande rapidez as antigas resistências às frivolidades da vida material mercantil. Toda a máquina econômica se consagra a isso através da renovação dos produtos, da mudança dos modelos e dos estilos, da moda, do crédito, da sedução publicitária (LIPOVETSKY, 2007, p. 35).

Segundo Lipovetsky (2007, p. 35), a publicidade e as mídias desempenharam um papel crucial na difusão de um “imaginário de felicidade consumidora” por meio da celebração de gozos instantâneos, conforto e lazer. Em vista disso, consolidou-se um modo de vida materialista (*ibidem*, p. 36), caracterizado por “um volume e intensidade de desejos sempre crescentes”, os quais inspiram o consumo imediato e a rápida substituição de bens (BAUMAN, 2007, p. 44). Nesse contexto, a manipulação de signos permitiu que os produtos adquirissem novos significados, para além de seu valor de uso original, indicando uma “relevância crescente da produção de bens simbólicos, imagens e informação” (FEATHERSTONE, 1995, p. 41). Não por acaso, Lipovetsky (2007, p. 38) observa que o consumo foi identificado como um sólido marcador de posição social, por meio do qual os indivíduos buscavam “não tanto gozar de um valor de uso quanto exibir uma condição, classificar-se e ser superiores em uma hierarquia de signos concorrentes”.

Na continuidade desses fenômenos, a fase III do consumo de massa se estabelece após a década de 1970, “marcada, de um lado, pela revolução das técnicas da informação, do outro, pela globalização dos mercados e desregulamentação financeira (LIPOVETSKY, 2007, p. 76). Caracterizada pelo surgimento de um hiperconsumidor que se relaciona de forma subjetiva e emocional com produtos e marcas, essa fase ordena-se cada vez menos em relação às coerções sociais, e mais a preferências individuais. Além disso, sinaliza um aumento significativo nas verbas de comunicação nas empresas, as quais procuram se diferenciar pela imagem criativa da marca em vista da “intensificação da concorrência, a semelhança dos produtos, os imperativos da rentabilidade rápida e elevada” (*ibidem*, p.95).

De acordo com Kotler (2010, p. 33), as incertezas econômicas ocorridas nas décadas de 1970 e 80 demandaram uma reestruturação do marketing para uma abordagem mais estratégica, que diferenciase os produtos e estimulasse a demanda de consumo. O autor aponta que, nesse momento, o cliente assumiu o centro das atividades de marketing e proliferaram-se “estratégias de segmentação, definição de mercado-alvo e posicionamento”, marcando o nascimento do marketing moderno (*ibidem*, p. 34). De forma similar, Lipovetsky observa que na era do hiperconsumo, “diferentemente do marketing tradicional, que valorizava argumentos racionais e a dimensão funcional do produto, muitas marcas agora jogam a carta da sensorialidade e do afetivo” (LIPOVETSKY, 2007, p. 45).

Segundo Kotler (2010), o próximo ponto de virada para o marketing ocorreria na década de 1990 quando a ampliação do alcance dos computadores pessoais e da internet tornaria os consumidores cada vez mais conectados e bem informados. Nesse contexto, o autor destaca que a disciplina de gestão de marca adquiriu mais importância e foram introduzidos conceitos influentes na atualidade como “marketing emocional, marketing experimental e valor de marca” (KOTLER, 2010, p.34). Como efeito desse movimento, pôde ser observada a “unificação mundial dos mercados e das gamas de produtos através do desenvolvimento das megamarcas ou hipermarcas que [...] se baseiam em um marketing global” (LIPOVETSKY, 2007, p.77), ao mesmo tempo em que a economia se movia para uma grande variedade de ofertas e mercados de nichos, com demanda especializada.

Para Lipovetsky (2007), os fenômenos citados contribuíram amplamente para uma revolução no cenário de consumo. O autor declara que:

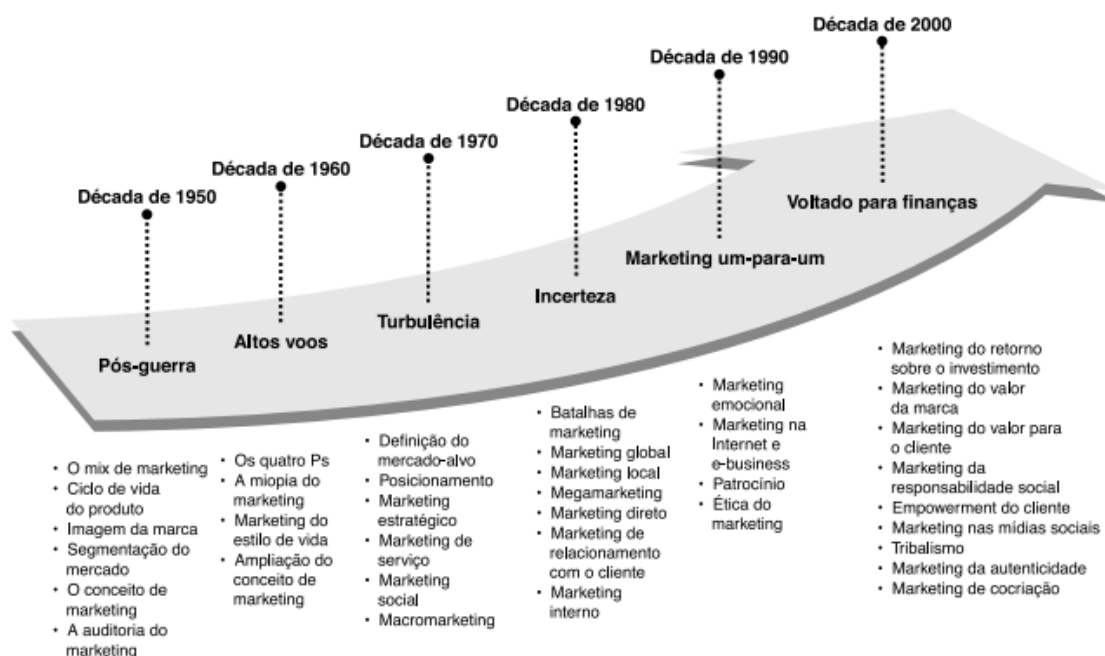
Enquanto se desenvolve uma abordagem mais qualitativa do mercado levando em conta as necessidades e a satisfação do cliente, passamos de uma economia centrada na oferta a uma economia centrada na procura. Política de marca, “criação de valor para o cliente”, sistemas de fidelização, crescimento da segmentação e da comunicação: está em atividade uma revolução copernicana que substitui a empresa “orientada para o produto” pela empresa orientada para o mercado e o consumidor. (LIPOVETSKY, 2007, p.12)

Kotler (2017) ainda aponta que, em meio à ascensão da tecnologia e do marketing digital, os consumidores se tornam mais ávidos por um envolvimento profundo com as marcas. Em razão disso, amplia-se a importância de conceitos como marketing “omnicanal”, experiência do cliente, otimização da jornada do consumidor e defesa da marca (KOTLER, 2017, p. 38). O autor destaca que, envolvidos pelo “anseio de transformar o mundo globalizado num mundo melhor” (*idem*, 2010, p. 44), os consumidores buscam por empresas que façam a diferença,

envolvendo-se em movimentos culturais e abordando soluções para os problemas que enfrentam. Nesse sentido, as dinâmicas de marketing se modificam, apontando para uma consonância entre os conceitos de marca, posicionamento e diferenciação (*idem*, 2010, p. 40).

A fim de favorecer a compreensão, o autor resume a evolução dos conceitos de marketing ao longo tempo na figura a seguir:

Figura 1.0 - A evolução dos conceitos de marketing



Fonte: Marketing 3.0: Marketing 3.0. As Forças que Estão Definindo o Novo Marketing Centrado no Ser Humano (KOTLER, 2010, p.35).

Conforme observado, o cenário de consumo se transformou substancialmente nos últimos séculos. A sucessão de uma economia centrada na produção para uma era de consumismo (BAUMAN, 2007) e hiperconsumo (LIPOVETSKY, 2007) provocou amplas mudanças nas formas de ser e agir no mundo. O marketing e a publicidade foram essenciais à inspiração desses novos modos de vida e transformaram-se ao longo do tempo para acompanhar as dinâmicas sociais, econômicas e tecnológicas (KOTLER, 2010). Transitando entre as disciplinas de gestão do produto, gestão de clientes e gestão da marca, deslocamo-nos para um momento no qual a marca adquire um papel cultural central na sociedade (*ibidem*, p.33). À vista disso, pretende-se investigar mais a fundo o conceito de marca e o papel que desempenha na sociedade, a fim de compreender os fatores que impactam na sua gestão.

2.2 O papel cultural das marcas na sociedade

Segundo a American Marketing Association (AMA), a marca pode ser definida como “um nome, termo, sinal, símbolo ou combinação dos mesmos, que têm o propósito de identificar bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e de diferenciá-los de concorrentes”³. Em complemento a essa definição, Perez (2004, p. 6) afirma que “a denominação de um signo como marca está vinculada à ideia de distintividade, identidade, autoria e propriedade”. Desse modo, a autora declara que, ao investigar a origem desse fenômeno, seria possível associá-lo a técnicas que remontam à Antiguidade, como a assinatura de obras plásticas, a identificação, com brasa, de barris de cedro ou a marcação de gado com fogo.

Perez (2004, p. 8) destaca que, ainda na Idade Média, a marca já dava indícios de seu papel de proteção ao consumidor. Segundo a autora, com o desenvolvimento comercial dos feudos, surgiram as guildas artesanais e comerciais, as quais determinavam que cada produtor colocasse uma marca em seus produtos, de forma a facilitar a identificação e controlar a quantidade e qualidade da produção. Ao analisar o mesmo período, Consolo (2015) associa as marcas à heráldica medieval e os demais sistemas de identificação de indivíduos e grupos por meio de símbolos, cujas evidências mais remotas datam dos anos 883 a 859 a.C. Para a autora, a heráldica medieval já apresentava uma série de quesitos ainda presentes na composição das marcas contemporâneas, como:

Necessidade de visualização a distância, diferenciação cromática dos oponentes, isolamento da forma, síntese formal, predominância de uma cor máster, capacidade de fácil memorização e possuir a qualidade de ser reproduzido nas mais variadas superfícies (CONSOLO, 2015, p. 56).

De acordo com Lipovetsky (2007), as marcas modernas têm sua origem após a Revolução Industrial, na segunda metade do século XVIII. O autor observa que nesse período consolidaram-se os grandes mercados nacionais, em razão das infraestruturas modernas de transporte e comunicação, e a produção em massa, por meio do uso de máquinas de fabricação contínua. Diante disso, o desenvolvimento de técnicas promocionais determinou, cada vez mais, a importância da seleção de nomes e marcas reconhecidos (PEREZ, 2004, p. 8). Assim, emergiu uma nova cultura de consumo, que propiciava uma relação mais próxima entre o consumidor e o fabricante (LIPOVETSKY, 2007).

³Disponível em: <<https://bit.ly/3pqH3Hj>>. Acesso em: 29 jan 2021.

Perez (2004, p. 9) declara que, por volta de 1890, a maioria dos países industrializados já possuíam leis sobre o registro e a proteção de marcas. No entanto, a consolidação desse fenômeno veio após a Primeira Guerra Mundial, quando alguns produtos ganharam amplitude nacional e internacional, gerando renda e prestígio em todo o mundo. Segundo a autora, a partir de então, a propaganda passou a ganhar mais destaque e “a aquisição e a construção das marcas passaram a ser identificadas com o sucesso e o desenvolvimento sustentável das organizações, especialmente das empresas privadas” (*ibidem*, p.5). Dessa forma, criou-se uma “economia baseada em uma infinidade de marcas célebres”, dentre as quais algumas prosperam até a atualidade (LIPOVETSKY, 2007, v.1 p. 29).

Em meio ao desenvolvimento econômico, surgimento dos magazines e intensificação das mensagens publicitárias, novos produtos e marcas surgiam continuamente, tornando o ambiente de negócios mais competitivo (PEREZ, 2004; LIPOVETSKY, 2007). Nesse momento, o marketing ainda se caracterizava por uma estratégia massificada, com foco nos atributos do produto (KOTLER, 2010) e as marcas assumiram um papel fundamental na organização da grande oferta de produtos disponíveis, representando a possibilidade de que eles ocupassem um espaço na memória do consumidor (PEREZ, 2004).

Após a década de 1950, em razão da consolidação da economia fordista e aumento do poder de compra da população, Lipovetsky (2007) observa que o consumo passa por uma democratização progressiva. Neste momento, consumir produtos e marcas era, principalmente, um indicador de “sucesso, ascensão social e integração” (*ibidem*, p.40). No entanto, para o autor, paralelamente, ascendia um padrão de consumo hedonista e individualista, que associava produtos e marcas a valores como o bem-estar, prazer e luxo. Essa mudança cultural faria com que os produtos passassem a um papel secundário, sendo mais importante a venda de um “conceito” ou estilo de vida associado à marca.

Em decorrência dessas mudanças, Lipovetsky (2007, p.14) descreve, após a década de 1970, o surgimento de um novo tipo de consumidor, menos “sujeito às coerções sociais de posição”, e mais “à espreita de experiências emocionais” e de marcas. Segundo o autor, em meio às incertezas causadas pela multiplicação dos referenciais sociais, as marcas passam a determinar os padrões de consumo e a tranquilizar o consumidor ao prover “segurança estética ou sanitária” (*ibidem*, p.49). Essa fase marca um movimento da publicidade cada vez mais da racionalidade material para o plano do desejo (PEREZ, 2004).

Perez (2004) destaca que, a partir de então, a gestão da marca tornou-se uma problemática central nas empresas, com esta representando, em muitos casos, o principal patrimônio da

companhia. Segundo a autora, nesse momento, as marcas assumem destaque nas relações comerciais, “indo além da ideia de meras facilitadoras de transações comerciais para transformar-se em poderosos e complexos signos de posicionamento social e de ser no mundo” (2004, p.3). A marca aparece, então, como uma entidade dotada, ao mesmo tempo, de um aspecto físico e perceptual (RANDAZZO, 1996; *apud* PEREZ, 2004, p. 11), o qual abarca todo o repertório simbólico, cultural, material, sensorial e econômico de uma determinada organização (CONSOLO, 2015).

De acordo com Lipovetsky (2007), outro papel desempenhado pelas marcas, nesse contexto, é o de diferenciar produtos. O autor declara que, principalmente “nos mercados de grande consumo, em que os produtos são fracamente diferenciados, é o “parecer”, a imagem criativa da marca que faz a diferença, seduz e faz vender” (LIPOVETSKY, 2007, p.46).

O fenômeno observado por Lipovetsky seria descrito na década de 1980 por meio do conceito de “Posicionamento: a batalha pela mente do consumidor”, que se tornaria amplamente utilizado na gestão de marcas. Concebido por Al Ries e Jack Trout (2003), o conceito define a posição diferenciada que uma empresa, marca, produto ou serviço ocupa na mente do consumidor.

De acordo com Kotler *et al.* (2010), a próxima revolução na relação entre indivíduos e marcas viria na década de 1990, em meio às incertezas econômicas, à ascensão da globalização e das tecnologias da informação. Segundo o autor, nesse cenário turbulento e de rápidas mudanças nas esferas social, econômica e ambiental, as pessoas buscam marcas que “sejam responsivas aos consumidores e se esforcem para fazer do mundo um lugar melhor” (2010, p. 24). Em vista disso, ocorre a transição de um mercado centrado no cliente para uma era centrada no ser humano, na qual marcas criam conexões profundas com os indivíduos. As marcas passam, então, a representar valores e, muitas vezes, identificar-se com movimentos culturais, atuando muitas vezes na solução de paradoxos da sociedade.

Kotler (2010) destaca, ainda, que o controle restrito da imagem de marca torna-se quase impossível, uma vez que a sua identidade é apropriada pelos consumidores. Nesse sentido, Couto (2020) rememora o conceito de “*love brands*”, popularizado nos anos 1990 a respeito de marcas que vão além do relacionamento de compra e venda. Segundo a autora, “essas marcas ganham o coração do usuário, refletem sua identidade, oferecem um senso de comunidade e traduzem estilos de vida”. Em consonância, Carrera (2016, p. 221) afirma que “os consumidores transferem expectativas, valores simbólicos apreendidos culturalmente e até mesmo identidades às marcas escolhidas, numa tentativa de materializar aspirações funcionais, sociais e subjetivas”.

Em complemento à análise sobre o papel das marcas na relação entre a identidade individual e o convívio social, Lipovetsky (2007) afirma:

A marca exibida é subjetivante, ela traduz, ainda que na ambiguidade, uma apropriação pessoal, uma busca de individualidade assim como um desejo de integração no grupo dos pares, um eu reivindicando, aos olhos de todos, os signos de sua aparência. (LIPOVETSKY, 2007, p.51)

Em paralelo a esse cenário, Hatch e Schultz (2003) sinalizam uma mudança na ênfase do marketing de marcas de produtos para a marca corporativa, demonstrando que o papel da marca não se limita aos consumidores. Segundo os autores, a marca corporativa abrange tanto a visão estratégica, quanto a cultura organizacional e as imagens corporativas de uma organização. Nesse sentido, Kotler *et al.* (2010) destaca que algumas organizações estabeleceram atividades de marketing interno, tornando-se evidente “a importância de que os empregados ajam como embaixadores dos valores para transmitir a missão da marca aos consumidores” (2010, p. 70). O entendimento do autor é que, no novo cenário das marcas, o propósito e a cultura organizacional aparecem entre os fatores mais importantes para trabalhar em uma empresa.

Após uma análise histórica e cultural, pode-se concluir, à luz dos conceitos de Perez que as marcas “estão entre os grandes ícones do século XX e invadem o século XXI com toda a intensidade e presença” (2004, p. 4). Na atualidade, a marca é mais que “uma conexão simbólica entre uma organização, sua oferta e o mundo do consumo” (*ibidem*, p.10). Ela assume o centro das relações comerciais e apresenta um potencial ilimitado. Além disso, em um cenário de rápidas mudanças sociais, econômicas e ambientais, a gestão de marcas adquire cada vez mais importância e exige que as empresas se adaptem às necessidades do consumidor (KOTLER, 2010). Na era da informação, a utilização de ferramentas de inteligência de mercado torna-se uma grande aliada das marcas na personalização de experiências e revisão estratégica. Diante disso, no próximo item são investigados esses mecanismos que auxiliam na construção de valor de marca e vantagem competitiva.

2.3 Inteligência de mercado e criação de valor de marca

Nos últimos anos, a marca e suas associações tornaram-se centrais para o marketing, caracterizando uma nova era baseada na diferenciação (AAKER, 1991, p. 19). Nesse contexto, a marca consolidou-se como uma fonte de vantagem competitiva para as organizações, cujo

valor, em diversos casos, pode representar uma verdadeira barreira para os competidores (*ibidem*, p. 29). No entanto, com a rápida ascensão das tecnologias, globalização e mudanças no comportamento do consumidor, diversos mercados e organizações enfrentam desafios e precisam repensar suas estratégias, recorrendo, muitas vezes, a métodos de coleta de dados e inteligência de negócios para construir valor de marca e vantagem competitiva (KHAN; QUADRI, 2012. p. 64).

A recente ascensão das tecnologias digitais resultou em mudanças significativas nas teorias e práticas de marketing, além de uma geração de dados em escala jamais vista (ALSHURA *et al.*, 2018, p. 79). Em um ambiente de rápidas mudanças, as empresas enfrentam o desafio de comunicar com consistência a identidade de marca, ao mesmo tempo em que precisam adaptá-la aos novos cenários de consumo (KOTLER *et al.*, 2017, p. 75). Nessa proposição, a consultoria Interbrand observa que as organizações que prosperam já não pensam mais em marcas como construtos estáticos, mas “se movem ao longo de uma trajetória que traz o negócio, a marca e o cliente mais próximos do que nunca” (2019, p. 11)⁴.

De acordo com Kotler *et al.* (2017, p.73), na atualidade, a marca atua como “a representação da experiência total que uma empresa proporciona aos seus clientes”. Em um ambiente altamente tecnológico, no qual os consumidores anseiam por envolvimento profundo, isso representa a necessidade de as organizações ultrapassarem o marketing tradicional, utilizando-se da conectividade para gerar experiências contínuas e uniformes em todos os pontos de contato com a marca. Nesse contexto, “a análise de *Big Data* (coleta, processamento e análise de megadados)” desempenha um papel essencial na identificação do comportamento e preferência dos consumidores, favorecendo a personalização de produtos e serviços pela qual tanto anseiam (*ibidem*, 2017, p. 11).

Liang *et al.* (2018, p. 15135) destacam que o conceito de *Big Data* foi definido por Gartner⁵ como um conjunto de “ativos de informação de grande volume, alta velocidade e ampla variedade que exige formas inovadoras e econômicas de processamento para melhor percepção e tomada de decisão”. Segundo os autores, esse conceito adquiriu maior importância à medida em que novas tecnologias foram integradas ao cotidiano propiciando uma coleta de dados em larga escala. Atualmente, a informação é um ativo estratégico para as organizações e o *Big Data* é amplamente utilizado para aprimorar processos, serviços e práticas, além de identificar novas oportunidades de negócio, valores e clientes (*ibidem*, p. 15143).

⁴ Disponível em:<<https://bit.ly/3j6T6r6>>. Acesso em 01 fev 2021.

⁵ GARTNER, 2012 *apud* LIANG *et al.*, 2018, p. 15135.

Segundo Erevelles *et al.* (2016, p.2), a revolução de *Big Data* tem criado “maneiras inteiramente novas de entender o comportamento do consumidor e formular estratégias de marketing”. No contexto atual, o registro de experiências *on-line* e *off-line* pode oferecer “um toque personalizado tanto da máquina quanto da interface humana” na experiência do cliente (KOTLER *et al.*, 2017, p. 41). As fontes de coleta de dados podem ser as mais variadas, incluindo padrões de compra no cartão de crédito, comportamento nas lojas, informações de mídias sociais e sites de pesquisa (KOTLER *et al.*, 2010, p. 117). Esses dados podem auxiliar profissionais de marketing na formulação de estratégias mais assertivas, por meio de oportunidades como:

Criar um perfil mais preciso para clientes e consumidores-alvo; prever a resposta do cliente às mensagens de marketing e ofertas de produtos/ serviços, e personalizar essas mensagens; [...] criar e usar medidas de avaliação mais precisas; aperfeiçoar o marketing digital e estratégias de campanhas; reter mais clientes com menos custos; obter insights sobre produtos e serviços, entre outras táticas (ALSHURA *et al.*, 2018, p. 75).

Nesse contexto, Kotler *et al.* (2017, p. 80) observam que o marketing digital se destaca em razão de seu caráter mais controlável na produção de resultados, enquanto o marketing tradicional promove a consciência de marca. Nas mídias sociais, o desempenho do conteúdo, assim como as conversas sobre a marca podem ser rastreados com a ajuda de ferramentas de escuta social e análise de dados com objetivo de favorecer relacionamentos de longo prazo com os clientes (KOTLER *et al.*, 2017). A partir desses processos, as marcas identificam temas relevantes para seus consumidores, e os melhores formatos e canais para a sua distribuição. Novas métricas de marketing digital, como a ação de compra e defesa da marca, também têm sido amplamente utilizadas na gestão de marcas (*ibidem*, p. 109).

Evidentemente, a utilização de dados para potencializar a vantagem competitiva das empresas já é um fenômeno observado há algumas décadas (ALSHURA *et al.*, 2018, p. 75). No entanto, o *Big Data* permitiu que os profissionais de marketing ampliassem os seus conhecimentos sobre o cliente para além do perfil demográfico, dispondo de “uma visão holística e em tempo real dos consumidores e de suas atividades” (*ibidem*, p. 81). Nesse sentido, a utilização do *Big Data* potencializa as atividades de marketing, gerando “métodos mais poderosos, inovadores e produtivos” que auxiliam na criação de “programas que se adaptam às interações dos clientes com produtos, serviços e marcas” (*ibidem*, p. 79-80).

É importante salientar, no entanto, que a simples posse de dados não é suficiente para gerar oportunidades de mercado, mas sim as ideias e decisões estratégicas decorrentes deles

(ALSHURA *et al.*, 2018, p. 75). Em vista disso, diversas empresas têm recorrido a técnicas ou consultorias de *Business Intelligence* (BI) de modo a “melhorar a precisão e a qualidade das informações”, e gerar decisões estratégicas mais assertivas (KHAN; QUADRI, 2012, p. 64). As aplicações de *Business Intelligence* podem ajudar as empresas a analisar tendências de mudanças no mercado, no comportamento do consumidor e nas competências da organização. Desse modo, contribuem para a obtenção de uma vantagem competitiva mais sustentável (*ibidem*, p.65). O conceito de *Business Intelligence* pode ser apresentado como:

Uma arquitetura, ferramenta, tecnologia ou sistema que reúne e armazena dados, analisa-os usando ferramentas analíticas, facilita a geração de relatórios, consulta e entrega informações e/ ou conhecimento que, em última análise, permite às organizações melhorar a tomada de decisões (KHAN; QUADRI, 2012, p. 64).

No campo da gestão de marca, consultorias como a Interbrand utilizam-se de volumes financeiros, análise de textos, escuta social e dados de bens de consumo para mensurar valor e reputação de marca. Segundo a consultoria, a coleta de dados combinada com uma profunda compreensão da mentalidade de seus clientes favorece a participação das marcas em conversas relevantes, de forma a gerar impacto para além das relações comerciais (INTERBRAND, 2020, p. 22). Na atualidade, “a construção eficaz da marca é um processo contínuo de conversa e cocriação, levando a movimentos que aceleram a jornada da marca em direção à sua ambição” (*ibidem*, p. 17). Desse modo, cria-se condições para um crescimento exponencial e vantagem sobre os concorrentes.

Diante dos conceitos observados, pode-se compreender que, nos últimos anos, as marcas têm sido desafiadas por um cenário de rápidas mudanças na mentalidade do consumidor e no mercado competitivo (INTERBRAND, 2020). Em consequência disso, a gestão de marcas torna-se uma área mais dinâmica e analítica, atuando como uma plataforma para os objetivos estratégicos da organização (KOTLER *et al.*, 2017). As empresas precisam, então, reinventar seus processos de marketing, recorrendo ao uso de *Big Data* para identificar tendências, comportamentos e preferências dos consumidores. Dessa forma, conseguem adaptar-se aos novos cenários, oferecer experiências customizadas e gerar interações relevantes, construindo valor de marca e vantagem competitiva para a organização (*ibidem*).

Em continuidade ao panorama de marcas e consumo apontado neste capítulo, a próxima seção do estudo se dedica a investigar tópicos latentes na gestão da marca corporativa contemporânea. Temas como o relacionamento da organização com os seus *stakeholders*, com foco em funcionários, posicionamento, identidade organizacional e *rebranding* trazem uma visão

mais abrangente do tema e de suas abordagens no campo teórico, assim como contribuem para a análise de caso desenvolvida no quarto capítulo deste estudo.

3 MUDANÇAS NA MARCA CORPORATIVA E SUAS IMPLICAÇÕES

Visando uma compreensão mais específica acerca do objeto deste estudo, o presente tópico apresenta um panorama sobre as marcas corporativas, iniciativas de *rebranding* e alinhamento cultural em mudanças organizacionais. Dessa forma, destacam-se os fatores que, na contemporaneidade, contribuem para um cenário mais voltado para as marcas corporativas, o qual exige um nível maior de refinamento na sua gestão e, em muitos casos, redefinições de marca para acompanhar as dinâmicas estruturais, econômicas e culturais. Ademais, o tópico se dedica ao relacionamento da marca corporativa com os seus *stakeholders*, com foco nos funcionários, considerado um público estratégico para as organizações.

Assim, no primeiro item, apresenta-se a definição de marca corporativa e alguns dos principais fatores envolvidos na sua gestão. Em seguida, delimita-se o conceito de *rebranding* e motivações recorrentes para a sua execução, expondo os principais desafios na gestão da mudança. Por fim, aborda-se de forma mais minuciosa o desafio do alinhamento cultural nessas iniciativas, buscando um entendimento de como a identificação dos funcionários com a marca anterior e reações psicológicas impactam na implementação do *rebranding*, e sugerindo mecanismos de comunicação organizacionais que podem auxiliar no processo.

3.1 Gestão da marca e identidade corporativa

Nas últimas cinco décadas, as marcas assumiram um papel central no âmbito sociocultural e econômico (KOTLER *et al.*, 2010). Em paralelo a esse cenário, Hatch e Schultz (2003, p. 1041) apontam uma nova mudança na ênfase do marketing: da marca de produto em direção à marca corporativa. Segundo os autores, essa transição se deve a um contexto de baixa diferenciação de produtos e serviços, além de mudanças rápidas e constantes no mercado e comportamento dos consumidores. Em complemento, Roper e Davies (2007, p. 76) associam esse fenômeno à ascensão das empresas de serviços, nas quais a marca corporativa representa a oferta da organização. Diante desse cenário, “as empresas não podem mais basear suas estratégias em um mercado previsível ou em uma linha de produtos estável” (HATCH; SCHULTZ, 2003, p. 1041). Por consequência, posicionar a corporação como um todo, abrangendo seu universo simbólico e comportamental, torna-se o novo fator-chave de diferenciação na atualidade.

De acordo com a literatura, a marca corporativa desempenha um papel similar à marca de produtos na criação de diferenciação e preferência (KNOX; BICKERTON, 2003 *apud* RO-PER; DAVIES, 2007). No entanto, apresenta um potencial ainda maior no aumento da visibilidade, do reconhecimento e da reputação corporativa (HATCH; SCHULTZ, 2003). Enquanto a marca de produtos mantém-se focada no consumidor, a marca corporativa implica em um relacionamento com todos os *stakeholders*⁶ da organização (*ibidem*). Nesse sentido, pode ser vista como o resultado das interações entre a empresa e os seus diversos públicos, para os quais ela representa uma promessa (MELEWAR *et al.*, 2012). Além disso, a marca corporativa apresenta uma dimensão cultural, estratégica, conceitual e de complexidade particular, conforme descrevem Merrilees e Miller (2007):

Em primeiro lugar, a organização se apresenta mais fortemente e explicitamente em marcas corporativas (Hatch e Schultz, 2003). Cultura e estrutura são fatores críticos para essas marcas, não apenas por razões de implementação, mas como uma importante parte da essência da marca. Em segundo lugar, as marcas corporativas tendem a ser mais centrais e estratégicas, controladas por uma gestão de nível superior, como o CEO (Hatch e Schultz, 2003). Em terceiro lugar, as marcas corporativas tendem a ser mais abstratas, representando valores de ordem mais alta do que marcas de produtos, de base mais funcional (de Chernatony, 2002; Urde, 2003). Em quarto lugar, marcas corporativas são mais complexas, com significados de marca potencialmente diferentes entre diversas partes interessadas (Balmer e Greyser, 2002) (MERRILEES; MILLER, 2007).

De forma sintética, a marca corporativa foi definida por Hatch e Schultz (2003, p. 1047) como uma combinação entre visão estratégica, cultura organizacional e imagens apreendidas pelos *stakeholders* da organização. Em perspectiva similar, Abratt e Kleyn (2012, p. 1050) indicam que a marca corporativa compreende tanto os mecanismos empregados pela organização para expressar sua identidade, tais quais a identidade visual, promessa de marca, personalidade de marca e comunicação corporativa, quanto as imagens concebidas pelos *stakeholders* acerca da organização. Segundo os autores, a marca corporativa faz parte de um conjunto maior, a identidade corporativa, que diz respeito ao que uma organização é ou pretende ser, e às maneiras como ela elege expressar as suas decisões estratégicas (*ibidem*).

⁶ Os *stakeholders* são pessoas e organizações ativamente envolvidas em um projeto ou cujos interesses possam ser afetados de forma positiva ou negativa pela sua execução ou término (PMBOK, 5a edição). Eles podem ser funcionários, investidores, fornecedores, empregadores, reguladores, comunidades locais ou os próprios clientes de alguma organização (HATCH; SCHULTZ, 2003).

Para Abratt e Kleyn (2012, p. 1053), a marca corporativa atua como o “mecanismo que transmite os elementos [da identidade corporativa] e constrói as expectativas do que a organização entregará para cada grupo de *stakeholders*”. Em vista disso, as organizações devem gerenciar as múltiplas relações de troca com os seus públicos (GOTSI *et al.*, 2007, p. 341) e compreender como estes “experimentam, interpretam e influenciam as marcas corporativas” para oferecer uma experiência positiva. Nessa perspectiva, Hatch e Schultz (2003, p. 1046) destacam que uma gestão efetiva da marca corporativa desempenha, além de tudo, a função de criar pertencimento, atraindo partes interessadas para o universo da organização. Os autores apresentam um fluxograma com exemplos de ações desempenhadas por diversos grupos em torno da marca corporativa:

Figura 2.0 - Marcas corporativas de sucesso exploram a força que atrai as partes interessadas para a organização.



Fonte: *Bringing the Corporation into corporate branding* (HATCH; SCHULTZ, 2003, p. 1046).

O *branding*⁷ corporativo é definido como “um processo sistematicamente planejado e implementado de criação e manutenção de uma imagem favorável [...] para a empresa como um todo”. Por meio dele, as organizações enviam mensagens para todos os seus *stakeholders*, gerenciando o comportamento, a comunicação e o simbolismo (MUZELLEC; LAMBKIN, 2006, p. 807). De acordo com Hatch e Schultz (2003, p. 1049), os esforços de *branding* corporativo geralmente envolvem a utilização do mix de comunicação para exprimir diferenciação da marca aos públicos externos da organização. No entanto, os autores argumentam que é importante envolver toda a corporação nesse processo, integrando a comunicação interna e externa e utilizando a visão e cultura organizacionais explicitamente como parte de sua diferenciação (*ibidem*, p. 1042).

⁷ Traduzido para o português como “gestão de marca”.

De acordo com Hatch e Schultz (2003, p. 1046), a importância estratégica do *branding* corporativo vai além do posicionamento de mercado e implica na “criação de mecanismos internos (ex: estrutura organizacional, design físico e cultura) que apoiem o significado da marca corporativa”. Essa premissa é evidenciada na teoria de Kotler *et al.* (2010, p. 43), que destaca a importância da concretização do posicionamento e da diferenciação de marca na experiência oferecida pela empresa, contribuindo, assim, para gerar percepções favoráveis. Nesse contexto, os funcionários representam um fator crucial para “construir relacionamentos com todos os stakeholders da empresa, bem como contribuir para o significado da marca” (HATCH; SCHULTZ, 2003, p. 1043). Em vista disso, sugere-se que a coerência genuína entre a promessa de marca e a experiência oferecida pode ser alcançada por meio do alinhamento a imagem corporativa e a identidade organizacional (*ibidem*, p. 1049).

De acordo com Hatch e Schultz (2003, p. 1050), o *branding* corporativo deve se apoiar na cultura organizacional, de modo que a promessa de marca seja refletida na real experiência oferecida pelos membros da organização. A identidade organizacional diz respeito às percepções dos funcionários e representa o conjunto de “valores internos, crenças e premissas básicas que incorporam a herança da empresa” (2003, p. 1047). Segundo os autores, a capacidade de ouvir a própria cultura organizacional facilita a comunicação dos ativos intangíveis e únicos da organização, fornecendo “base para uma imagem corporativa distinta e confiável” (*ibidem*, p. 1050). Por outro lado, uma diferença notável entre cultura organizacional e imagens percebidas por outros públicos pode prejudicar a marca corporativa e deve ser reparada por meio da identificação e do alinhamento entre as mesmas.

Nesse sentido, Backhaus (2016) apresenta o conceito de *employer branding*, cujo objetivo é apresentar uma imagem positiva e atraente para os funcionários atuais e potenciais, além de gerar a sua atração, motivação e retenção por meio de uma forte identificação com a marca empregadora. Segundo a autora, os esforços da marca empregadora abrangem o reconhecimento de uma experiência de emprego de qualidade, assim como uma identidade organizacional distinta – incluindo valores, políticas e comportamentos – que fazem com que os funcionários valorizem, se envolvam e se sintam confiantes em relação à empresa. Dessa forma, o *employer branding* “alimenta as percepções da identidade e cultura organizacional” (*ibidem*, 2016) e molda a compreensão de seus membros sobre os fatores que tornam a empresa diferenciada, auxiliando na criação de imagens internas e externas positivas.

Outra função estratégica do *branding* corporativo amplamente abordada na literatura é a manutenção da continuidade, consistência e estabilidade da marca corporativa (MELEWAR *et al.*, 2012). Entretanto, nos últimos anos, cada vez mais autores têm apontado a necessidade

de fazer evoluções e reconfigurações na marca para adaptá-la aos novos cenários, gerando vantagem competitiva de longo prazo (*ibidem*, p. 603). Evidentemente, esse processo é complexo e desafia o alinhamento entre visão, cultura organizacional e imagem da marca ao “redefinir a visão estratégica e buscar realinhar as associações corporativas (percepções dos *stakeholders*) a um novo posicionamento desejado” (GOTSI *et al.*, 2007, p. 342). Esse processo deve ser gerenciado de forma cautelosa, pois oferece riscos à marca corporativa, conforme apontam Hatch e Schultz (2003).

Uma marca corporativa não pode ser meramente deduzida de uma posição de mercado ou imagem de marca desejada, mas deve estar alicerçada nos valores essenciais da empresa e nos caminhos para o futuro que se desdobram de sua herança. Isso não significa que a mudança estratégica ou reinventar marcas corporativas seja impossível, mas tais mudanças dramáticas exigem um esforço abrangente e risco de perda de credibilidade (HATCH; SCHULTZ, 2003, p. 1051).

Conforme observado, a marca corporativa é um ativo valioso para as organizações e que possui um significado para todos os seus *stakeholders*. Ela representa um conjunto de valores, decisões estratégicas, comportamentos, promessas, e até mesmo uma personalidade (DALY; MOLONEY, 2004). Percebida por muito tempo como uma entidade estável e duradoura, na atualidade, a marca corporativa se vê cada vez mais desafiada e diversas organizações encontram na mudança uma forma de assegurar sua vantagem competitiva (MELEWAR *et al*, 2012). Em vista disso, os projetos de reconfiguração na marca corporativa tornam-se tópicos latentes na gestão de marketing contemporânea, os quais apresentam diversos desafios e carecem de investigação mais profunda (*ibidem*). Em vista disso, na próxima seção deste trabalho é apresentado o conceito de *rebranding* corporativo e suas principais implicações na esfera organizacional.

3.2 O rebranding corporativo no contexto organizacional

Segundo Gotsi e Andriopoulos (2007), na contemporaneidade, a gestão da marca corporativa experimenta diversos desafios, principalmente no que tange à criação de continuidade e consistência em um cenário extremamente volátil. Nesse contexto, as marcas precisam adaptar-se para manter sua relevância e “a lógica de consistência que tradicionalmente sustentou as estruturas de gerenciamento de marca torna-se difícil de sustentar” (GOTSI; ANDRIOPOU-

LOS, 2007, p. 341). Em vista disso, os autores relatam um crescimento nas campanhas de *rebranding* e apontam que, cada vez mais, a mudança é inerente à gestão da marca corporativa contemporânea. No entanto, como a marca é um ativo valioso para as empresas, mudanças em sua concepção devem ser baseadas em “decisões estratégicas sérias, com um planejamento cuidadoso” (DALY; MOLONEY, 2004, p. 30).

O *rebranding* corporativo pode ser definido como o processo de “criação de um novo nome, termo, símbolo, design ou uma combinação destes para uma marca estabelecida, com a intenção de desenvolver uma (nova) posição diferenciada na mente de seus *stakeholders* e competidores” (MUZELLEC; LAMBKIN, 2006, p. 805). Nesse sentido, refere-se à transição de uma marca inicialmente formulada a uma nova composição, a partir do reposicionamento e mudanças na identidade da marca. Esse processo pode ser evolucionário ou revolucionário, abrangendo desde mudanças graduais e imperceptíveis até mudanças que fundamentalmente redefinem a organização (*ibidem*). Além disso, o *rebranding* corporativo representa “um sinal muito forte para os *stakeholders* de que algo sobre a corporação mudou” (*ibidem*, p. 807).

De modo geral, as razões para um *rebranding* são “decisões, eventos ou processos que causam uma mudança na estrutura, estratégia ou desempenho de uma empresa, e possuem magnitude suficiente para sugerir a necessidade de uma redefinição fundamental de sua identidade” (AHONEN, 2008). Segundo Muzellec e Lambkin (2006, p. 809), alguns dos principais motivos para esses projetos são mudanças na propriedade da organização, como fusões, aquisições e *spin-offs*⁸, e problemas relacionados à imagem de marca. Sob a mesma perspectiva, Serralvo e Furrier (2008, p. 4) destacam que os projetos de reposicionamento podem surgir tanto de fontes endógenas, quanto exógenas à organização. Para os autores, no ambiente interno, o processo pode ser ocasionado por fatores como aspirações da liderança e “erros de concepção que tornam a identidade de marca ineficiente, ultrapassada, limitada ou repetitiva” (*ibidem*). Já no ambiente externo, os autores apontam que:

A dinâmica que influi nos mercados, a rápida evolução nas expectativas e valores dos consumidores, a força do processo de consolidação de concorrentes e canais, juntamente com a globalização das organizações, vêm trazendo um alto grau de mudança no cenário competitivo, o que pode gerar a necessidade de reposicionamento de uma marca (SERRALVO; FURRIER, 2008, p.2).

Na literatura, o *rebranding* corporativo é visto como uma “questão holística, complexa e multinível, na qual várias perspectivas, processos, ações e atores precisam ser levados em

⁸*Spin-off*: um novo negócio criado a partir da separação de parte de uma empresa, ou o ato de criar tal negócio. Disponível em: < <https://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles/spin-off> >. Acesso em: 15 fev. 2021.

consideração” (AHONEN, 2008). Nesse sentido, os autores destacam que, embora esse processo seja, muitas vezes, fundamental para sustentar a vantagem competitiva da organização, uma mudança mal gerenciada pode arriscar anos de construção de valor de marca (GOTSI; ANDRIOPOULOS, 2007, p. 342). Por isso, as empresas devem basear as decisões de *rebranding* em pesquisas relevantes (*ibidem*), além de gerir as percepções dos stakeholders durante o processo, com foco especial nos funcionários (MUZELLEC; LAMBKIN, 2006, p. 803). Os autores argumentam que, devido ao seu nível de complexidade, a execução de um *rebranding* demanda a implementação de um processo de gerenciamento de mudanças (MERRILEES; MILLER, 2008 p. 538).

Daly e Moloney (2006, p. 31) destacam que o *rebranding* corporativo pode ter diferentes níveis de amplitude. Segundo os autores, esse processo pode abranger desde mudanças simples na estética da marca (como uma revitalização ou *redesign*) até mais complexas, como reposicionamento e mudança de nome. Em relação a esse tema, Gotsi e Andriopoulos afirmam que “revitalizar uma marca corporativa por meio da modificação gradual e incremental de seu posicionamento e representação pode ser visto como um aspecto natural da gestão de marca corporativa em resposta ao ambiente de mercado em constante mudança” (GOTSI; ANDRIOPOULOS, 2007, p. 342). O *rebranding* revolucionário, por outro lado, procura redefinir a identidade da marca corporativa em resposta às mudanças necessárias na estrutura, estratégia e funcionamento da empresa (*ibidem*).

Segundo Muzellec e Lambkin (2006), o *rebranding* revolucionário pode ser descrito como “uma mudança importante e identificável no posicionamento e na identidade visual que redefinem fundamentalmente a marca corporativa” (MUZELLEC; LAMBKIN, 2006, p. 806). Esse processo, que comumente é simbolizado pela mudança do nome da organização, desafia o marketing tradicional no que diz respeito ao valor da marca corporativa, pois pode anular anos de trabalho em *awareness* e prejudicar seriamente ou até destruir o valor da marca (*ibidem*). Segundo Muzellec e Lambkin (2006, p. 807), o nome da organização convoca um conjunto de associações e, portanto, a sua redefinição pode destruir as imagens mentais relacionadas à marca. Essa ideia é reforçada por Consolo (2015), quem afirma que “o rompimento de laços mnemônicos⁹ tem alto custo financeiro e requer um esforço de reconstrução do imaginário por parte dos usuários” (CONSOLO, 2015, p. 131).

Por outro lado, em muitos casos, uma iniciativa de *rebranding* é vista como uma oportunidade de reestruturação do negócio, de sua estratégia e de seus produtos e serviços

⁹ Mnemônico: relativo à memória. Disponível em: <<https://dicionario.priberam.org/mnem%C3%B3nico>>. Acesso em: 15 fev. 2021.

(KAIKATI, 2003). Dessa forma, uma implementação bem-sucedida pode promover retornos financeiros em escala incomum, além de uma vantagem competitiva que reduz a vulnerabilidade da organização aos movimentos de mercado (ZHAO *et al.*, 2018). Contudo, deve-se atentar para o fato de que as marcas possuem um papel fundamental na identidade de seus funcionários e consumidores (GOTSI; ANDRIOPOULOS, 2007, p. 344). Portanto, o atingimento dos resultados esperados depende diretamente de sua aceitação e entusiasmo acerca da mudança de marca (KAIKATI, 2003, p. 489).

Em vista da complexidade desse processo, Merrilees e Miller (2008) destacam que o *rebranding* implica em uma mudança de mentalidade/ cultura e, por isso, deve ser estrategicamente implementado. Além disso, os autores apontam que “um *rebranding* corporativo bem-sucedido pode exigir a retenção de pelo menos alguns conceitos básicos ou periféricos [...] para construir uma ponte entre a marca existente e a marca corporativa revisada” (MERRILEES; MILLER, 2008, p. 540). Dessa forma, confere-se legitimidade e maior possibilidade de aceitação da nova marca por parte de seus *stakeholders*. Em consonância, estudiosos sugerem a possibilidade de um período de transição, no qual a marca antiga e a nova coexistem na organização (DALY; MOLONEY, 2004; KAIKATI, 2003).

Gotsi e Andriopoulos (2007, p. 346) apresentam, ainda, um panorama com quatro desafios fundamentais no processo de *rebranding* corporativo. O primeiro deles, descrito como “desconectar com o core da marca” diz respeito ao abandono de características da marca antiga consideradas fundamentais pelos *stakeholders*, o que prejudica a identificação destes com a nova marca corporativa. Já o segundo, “miopia de *stakeholders*” aborda uma comum desatenção da alta gerência às percepções dos múltiplos *stakeholders* da organização, a qual pode frustrar suas expectativas e ameaçar a nova imagem de marca. O terceiro, “ênfase em rótulos, não significados” trata da necessidade de comunicar claramente os significados atrelados à nova marca, de modo que os funcionários compreendam as mudanças esperadas deles. Por fim, “o desafio de múltiplas identidades” refere-se à dificuldade de envolver as múltiplas identidades presentes na organização sob uma mesma identidade de marca.

De acordo com Gotsi e Andriopoulos (2007, p. 341), durante o processo de *rebranding*, deve-se atentar, principalmente, à necessidade de engajar os funcionários. Os autores observam que as iniciativas de *rebranding* geralmente são vistas como ferramentas estratégicas que buscam alinhar a cultura organizacional com uma nova visão estratégica. Para tal, é preciso desenvolver processos e sistemas internos que estimulem os funcionários a endossar os novos valores da marca corporativa por meio de suas atitudes e comportamentos (*ibidem*). Da mesma forma, Hatch e Schultz (2003, p. 1058) afirmam que uma iniciativa de *rebranding* tem mais chances

de sucesso se implementada por meio de uma comunicação clara e eficiente aos funcionários acerca da mudança esperada, visão estratégica e impactos dessa ação em suas vidas. Em vista disso, os autores sugerem uma ação integrada entre marketing, recursos humanos, gestão e estratégia no engajamento dos funcionários (*ibidem*).

Sendo assim, o *rebranding* corporativo se destaca na contemporaneidade como uma atividade complexa, mas que pode ser essencial para a manutenção da vantagem competitiva de diversas organizações (GOTSI; ANDRIOPOULOS, 2007). Esse tipo de iniciativa apresenta diversos desafios, dentre os quais, o fato de representar uma mudança de cultura/ mentalidade e, comumente, ocorrer de forma paralela a mudanças na estrutura da organização e estratégia de negócios (MERRILEES; MILLER, 2008). Em vista disso, requer uma comunicação clara com os *stakeholders* e uma implementação cautelosa, por meio de um processo de gerenciamento de mudanças (*ibidem*). Nesse contexto, os funcionários se destacam como um público prioritário, o qual muitas vezes se identifica com a marca corporativa e a dissemina por meio de suas atitudes (GOTSI; ANDRIOPOULOS, 2007). Desse modo, o próximo tópico investiga as implicações do *rebranding* corporativo na percepção desses indivíduos e, de modo mais amplo, na cultura organizacional.

3.3 Perspectivas sobre alinhamento cultural em rebranding

Em iniciativas de *rebranding*, o alinhamento entre a cultura organizacional e a nova identidade corporativa é apontado como um dos maiores desafios das organizações (GOTSI; ANDRIOPOULOS, 2007). Nesse contexto, destaca-se o conceito de identidade organizacional, comumente descrito como aquilo que é central, distintivo e duradouro em uma organização, e que gera identificação para os seus membros (ALBERT; WHETTEN, 1985, p. 266). Embora esse conceito favoreça a ideia de continuidade, sabe-se que o *rebranding* corporativo implica em uma mudança na sua concepção ao transformar símbolos, comportamentos e práticas organizacionais (GIOIA *et al.*, 2013). Assim, o processo levanta questões fundamentais sobre a identidade da organização, e provoca desconforto psíquico nos indivíduos, tornando comum a resistência à mudança (*ibidem*). Por isso, requer uma implementação estratégica, acompanhada de práticas que adquiram o apoio e compromisso dos funcionários com a nova marca (DALY; MOLONEY, 2004, p. 34).

De acordo com Melewar *et al.*, (2012), a literatura sobre *rebranding* corporativo costuma focar em práticas organizacionais de gestão de marca. Dessa forma, a maioria dos estudos

adota uma perspectiva centrada na organização, a qual, muitas vezes, desconsidera que as marcas atuam como veículos de significados e que são implicadas por interações sociais. Os autores sugerem que o entendimento das marcas corporativas a partir de uma perspectiva individual, de “como os indivíduos vivenciam, interpretam e influenciam as marcas corporativas” (*ibidem*, p. 501), pode trazer insights valiosos para o entendimento do fenômeno. Em consonância, Bovey e Hede (2001) afirmam que “a maioria das mudanças organizacionais é gerenciada de um ponto de vista técnico, sem reconhecer ou entender como o elemento humano influencia o sucesso ou o fracasso da mudança” (*ibidem*, p. 535).

A identidade organizacional é vista como o “resultado de interações complexas, dinâmicas e recíprocas entre gestores, membros organizacionais e outros *stakeholders*” (SCOTT; LANE, 2000, p. 43), nas quais são produzidas imagens cognitivas negociadas acerca da organização. Segundo Gioia *et al.* (2013, p. 126), a identidade organizacional é um conceito definido pelos funcionários de uma empresa para articular quem eles são enquanto organização. Para os autores, esse conceito é “profundamente enraizado e inextricável das rotinas, práticas, conhecimentos, habilidades e capacidades organizacionais” (*ibidem*, p. 137). Em vista disso, atua como a base da cultura organizacional e desempenha um papel central na criação de sentido e explicação da ação dos funcionários.

Para Scott e Lane (2000, p. 43), a identidade organizacional e a identidade individual estão profundamente associadas. No campo teórico, a maioria das formulações sobre identidade aborda a classificação de um ente sobre si mesmo, na qual este se percebe como diferente de outros, e semelhante aos membros do mesmo grupo (ERICKSON, 1980 *apud* ALBERT; WHETTEN, 1985, p. 267). Nesse sentido, a identidade desempenha a função de criar identificação, um processo no qual as crenças de um funcionário sobre sua organização se tornam auto referenciais ou auto definidoras (PRATT, 1998, p. 172). A identificação implica em um compartilhamento de valores e princípios entre o indivíduo e a organização (*ibidem*, p. 174). Dessa forma, “enquanto a identidade geralmente está preocupada com a pergunta ‘Quem somos nós?’, a identificação se refere a ‘Como eu me vejo em relação à organização na qual estou inserido?’” (*ibidem*, p. 178).

De acordo com Pratt, “os indivíduos buscam se identificar com grupos sociais, como organizações, para sentir segurança, pertencimento ou autoestima, assim como para satisfazer a busca por um significado transcendente” (*ibidem*, p. 185). O autor destaca que a identificação pode ocorrer de duas formas: (1) pelo reconhecimento de que a organização possui valores e princípios correspondentes à identidade do indivíduo; (2) por meio de mudanças nos valores e princípios do indivíduo, de modo que estes se tornem mais congruentes aos da organização

(*ibidem*, p. 179). Nessa perspectiva, torna-se implícito que as organizações com identidades atraentes e distintas possuem mais facilidade ao gerar identificação em seus membros. Na literatura, demonstra-se que os funcionários podem se identificar com uma variedade de atributos da identidade de uma organização, dentre eles a sua missão, líderes, símbolos e logotipos, produtos e serviços, e outros (PRATT, 1998; ALBERT; WHETTEN, 1985).

Uma classificação comum de identidade organizacional se refere a aquilo que é central, distintivo e duradouro em uma organização (ALBERT; WHETTEN, 1985, p. 266). Essa definição implica que a identidade é algo “durável, permanente, imutável e estável por longos períodos de tempo” (GIOIA *et al.*, 2013, p. 132). Desse modo, ela fornece estabilidade e continuidade aos indivíduos, fatores que foram descritos como essenciais para o bem-estar psicológico (ERIKSON, 1968 *apud* GIOIA *et al.*, 2013). Segundo Whetten e Mackey (2002 *apud* GIOIA *et al.*, 2013, p. 132), a identidade atua como aquilo que “permite aos atores sociais satisfazer suas necessidades inerentes de serem os mesmos ontem, hoje e amanhã, e de serem atores ou entidades únicos”. Apesar disso, os autores alegam que manter uma identidade organizacional imutável diante dos desafios de mercado contemporâneos é improvável (*ibidem*, 2013).

Segundo Gioia *et al.* (2013, p. 143), uma mudança na identidade organizacional pode abranger tanto a modificação de seus símbolos, quanto dos significados associados a eles. Nesse sentido, o conceito se relaciona intrinsecamente à marca corporativa, a qual tradicionalmente também foi definida com base na continuidade, consistência e coerência (MELEWAR *et al.*, 2012, p. 601). Não por acaso, o alinhamento cultural é descrito como um dos maiores desafios do *rebranding* corporativo, uma vez que implica em uma modificação dos símbolos da organização e desafia o seu *status quo* cultural, aspirando uma nova posição estratégica (GOTSI; ANDRIOPOULOS; WILSON, 2008, p. 48). Por esse motivo, o processo envolve uma gestão delicada, na qual as empresas devem abordar questões relacionadas à resistência dos funcionários à mudança (*ibidem*).

Embora, muitas vezes, seja inevitável e traga benefícios essenciais para a sustentabilidade do negócio, “a introdução de mudanças em qualquer organização é sempre uma tarefa difícil” (FINNEY; METTE, 2010, p. 327). De acordo com Hannan e Freeman (1984 *apud* GIOIA *et al.*, 2013), qualquer esforço para mudar a identidade organizacional enfrenta resistência, já que levanta “questões fundamentais sobre a natureza da organização” (*ibidem*, p. 134). Em consonância, Bovey e Hede (2001, p. 535) apontam que uma mudança organizacional implica, em última instância, em uma mudança pessoal. Por isso, a resistência é um aspecto natural. Segundo os autores, os indivíduos utilizam mecanismos de defesa inconscientes para lidar

com o desconhecido, os quais podem variar entre negação inicial, resistência, exploração gradual e eventual compromisso (*ibidem* p. 534).

De forma similar, Gioia *et al.* (2013) afirmam que mudanças na identidade da organização causam “desconforto psíquico, ansiedade, conflitos e perda de autoestima em seus membros” (*ibidem* p. 133). Na literatura, argumenta-se que, embora uma forte identificação promova maior compromisso com os objetivos da organização, também pode gerar inércia e resistência (PRATT, 1998; FIOL, 1991 *apud* GIOIA *et al.*, p. 134). Desse modo, os funcionários tendem a lidar melhor com a mudança em situações nas quais a sobrevivência da organização está ameaçada (*ibidem*). Nesses casos, a indução da mudança pode destacar os seus benefícios e os riscos possíveis ao não adotá-la (GIOIA; THOMAS, 1996 *apud* GIOIA *et al.*, 2013, p. 140). Ademais, para conquistar o compromisso dos funcionários, é preciso anunciar a mudança de forma clara, além de revisar rotinas e práticas da organização (GIOIA *et al.*, 2013, p. 137).

Segundo Merrilees e Miller (2005, p. 537), as empresas que aplicam um alto nível de orientação para marca e comunicação têm maior probabilidade de sucesso em iniciativas de *rebranding*. Apesar disso, a alta gestão das organizações costuma investir grandes quantias nas fases de planejamento, mas pouco na “comunicação, no treinamento e no acompanhamento necessários para implementar a mudança” (BOVEY; HEDE; 2001, p. 535). Diante disso, Finney e Mette (2010, p. 327) apresentam o Marketing Interno como uma ferramenta eficaz na implementação da estratégia e gestão de mudanças. Para os autores, a implementação do *rebranding* corporativo pode se dar a partir do seguinte modelo:

Figura 3.0 - Modelo de Marketing Interno para *rebranding*

Internal Marketing Program	Rational	Resistance	Power	Control
Product	Change management initiative	New strategic direction – ensure stability/security Counteract ideological resistance Shared values, culture, image Know stakeholders	Individual's job, status Stakeholder future position	Change in management control Present vs. future state Brand protection
Price	Opportunities given up	Psychological adjustment to change	Status	Loss of control
Communications	Information research support	Persuasion, influence & image building Targeted message	Sponsorship by key players, commitment, agenda-setting	Directives re: management of change
Distribution	Written plan presentations	Formal & informal communications Social interaction Media Internal/external	Participation Media Company policies	Written plan/face-to-face presentations

Fonte: Internal marketing as a change management tool: A case study in re-branding (FINNEY; METTE, 2010, p. 335).

O modelo proposto se baseia na teoria de Nadler (1981 *apud* FINNEY; METTE, 2010, p. 334), a qual estabelece que as maiores barreiras para a mudança organizacional estão associadas à resistência, controle e poder. Nessa perspectiva, destaca-se a necessidade de motivar pessoas, gerenciar a transição e moldar as dinâmicas políticas da mudança. Em uma estrutura similar ao Mix de Marketing tradicional, os autores indicam que a gestão do Marketing Interno em mudanças organizacionais pode ser gerenciada a partir de quatro perspectivas, sendo elas: produto, preço, comunicação e distribuição (*ibidem*, p. 332). Essas perspectivas são definidas no comentário a seguir:

O produto define os valores, atitudes e comportamentos entre os funcionários que serão afetados pela mudança. O preço representa aquilo que é solicitado aos públicos internos para ceder ao adotar o plano de marketing (ex.: reorganização de outros projetos ou aspectos psicológicos de como o trabalho é realizado). A comunicação trata de como as mídias são utilizadas para influenciar as atitudes das partes interessadas. Finalmente, a distribuição aborda a forma como o produto é entregue (ou seja, reuniões formais, departamento de RH, treinamento ou sistemas de avaliação e recompensa) (FINNEY; METTE, 2010, p. 332 – em livre tradução).

Segundo Finney e Mette (2010), a implementação de uma nova marca envolve um processo de persuasão, influência e construção de imagem a fim de promover o entendimento, a confiança e o compromisso com a mudança. Nesse processo, deve haver um controle efetivo para que os funcionários não se sintam desorientados. Dado que falhas na comunicação podem gerar resistência, os autores apontam que é necessário informar quaisquer potenciais mudanças de status, cargo ou influência de correntes do *rebranding* corporativo, além de prover diretrizes que auxiliem os funcionários a lidar com os impasses entre a marca atual e a marca em implementação (*ibidem*, p. 338). Esse processo deve ser gerenciado por meio de estratégias de comunicação claras, distribuídas em canais formais, informais ou interações sociais (*ibidem*). Nesse contexto, destaca-se a necessidade do apoio à mudança por parte de grupos de influência e atores-chave da organização, como a alta liderança (*ibidem*, p. 238).

Conforme observado, apreende-se que a marca corporativa é profundamente impactada pela visão de seus *stakeholders* e pelo ambiente de negócios (GOTSI; ANDRIOPOULOS, 2007). Nesse contexto, as forças de um ambiente dinâmico que impelem as marcas a mudar (*ibidem*) são confrontadas por referenciais estáveis e duradouros de identidade (ALBERT; WHETTEN, 1985). Em vista disso, o alinhamento cultural é visto como um dos maiores desafios do *rebranding* corporativo (GOTSI; ANDRIOPOULOS; WILSON, 2008). Para contornar esse desafio, as organizações devem considerar as percepções de seus funcionários e adotar práticas eficazes de comunicação e gestão da mudança (BOVEY; HEDE, 2001).

À luz desse panorama, no próximo capítulo, são analisadas as práticas organizacionais e perspectivas individuais aplicadas ao caso de *rebranding* da NielsenIQ. O objetivo é compreender a efetividade das ações implementadas, assim como as percepções dos funcionários sobre o processo. São analisadas as implicações desse fenômeno na identidade organizacional e identificação dos indivíduos com organização. Questões relacionadas à resistência e fatores psicológicos relacionados à mudança também são endereçadas.

4 O REBRANDING NA NIELSEN IQ: IMPACTOS NA IDENTIDADE CORPORATIVA E CULTURA ORGANIZACIONAL

À vista do contexto traçado na revisão de literatura, este capítulo se dedica ao estudo de caso do *rebranding* da NielsenIQ. Desse modo, apresenta-se um panorama sobre a Nielsen, sua história e motivações para o *spin-off* da unidade *Global Connect*, o qual originou a NielsenIQ. Para tal, analisam-se documentos e registros da organização, como *press releases*, relatórios financeiros, *website* corporativo, redes sociais e outros. Da mesma forma, no item seguinte apresenta-se a identidade corporativa da NielsenIQ pelo viés oficial da alta liderança da companhia. Nesse sentido, são analisadas as narrativas e expressões visuais a fim de traçar um panorama sobre a posição diferenciada que a organização almeja alcançar após o *rebranding*. Por fim, são apresentadas e analisadas as percepções sobre o fenômeno de cinco funcionários da organização, adquiridas por meio de entrevistas em profundidade, as quais contribuem para uma compreensão sobre os impactos da redefinição da marca corporativa nas imagens cognitivas dos funcionários acerca da organização.

4.1 Antecedentes e motivações para o *rebranding*

Para delimitar o caso analisado e favorecer a análise, emprega-se neste item uma visão geral sobre a Nielsen e o contexto que levou a organização à separação e venda de sua unidade de inteligência de consumo e consequente *rebranding*. Assim sendo, a seção se inicia com uma descrição da história e estrutura da organização, de seus serviços e diretrizes sobre as quais a companhia opera. Posteriormente, destacam-se fatores históricos, narrados majoritariamente por comunicados oficiais da companhia, sobre o processo de revisão estratégica que suscitou no *rebranding* corporativo.

4.1.1 A Nielsen

De acordo com o website oficial da companhia¹⁰, a Nielsen é uma “empresa global de mensuração e análise de dados que fornece a visão mais completa e confiável disponível sobre

¹⁰ Disponível em: <<https://bit.ly/3sxnz4Z>>. Acesso em: 24 fev 2021.

consumidores e mercados em todo o mundo”. Fundada em 1923 por Arthur C. Nielsen¹¹, criador do conceito de *market share* e reconhecido por suas contribuições à pesquisa de marketing, a empresa é líder em serviços de medição de mídia e varejo¹² e opera em mais de 100 países. Além disso, conforme aponta o microsite “2020 Nielsen Global Responsibility Report”¹³, em 2019, a empresa contava com 46.711 funcionários em tempo integral e 2.083 funcionários de meio período em todo o mundo.

Figura 4.0 - Símbolo e fundo da identidade visual da Nielsen



Fonte: Site corporativo da Nielsen. Disponível em: <<https://www.nielsen.com/br/pt/>>, acesso em 10 mar 2021.

No relatório “Nielsen 2017 Annual Report”, a companhia destaca que sua estratégia e a confiabilidade são sustentadas por pontos fortes como: “presença global, cobertura completa do que os consumidores assistem e compram, riqueza de metadados, base de clientes incomparável, abordagem aberta à inovação e pessoas talentosas e dedicadas”¹⁴. Segundo o seu website, a Nielsen “combina dados proprietários com outras fontes de dados para ajudar os clientes em todo o mundo a entender o que está acontecendo agora, o que acontecerá no futuro e como agir melhor com base nesse conhecimento”¹⁵. Neste sentido, a organização atua para promover respostas aos desafios de negócios de seus clientes, apontando caminhos futuros, apoiando decisões importantes e auxiliando na otimização de performance¹⁶.

¹¹ Disponível em: <<https://sites.nielsen.com/timelines/our-history>>. Acesso em: 25 fev 2021.

¹² Disponível em: <<https://bit.ly/3sDe7gB>>. Acesso em: 25 fev 2021.

¹³ Disponível em: <<https://bit.ly/3dXfi6t>>. Acesso em: 27 fev 2021.

¹⁴ Disponível em: <<https://bit.ly/2ZWHmP6>>. Acesso em: 27 fev 2021.

¹⁵ Disponível em: <<https://bit.ly/3sxnz4Z>>. Acesso em: 24 fev 2021.

¹⁶ *Ibidem*.

Ainda de acordo com o website corporativo, a Nielsen se divide em duas unidades de negócios: a Nielsen Global Media, que fornece informações sobre a interação de consumidores com produtos e serviços por meio da mídia e publicidade¹⁷ necessárias para os mercados funcionarem; e a Nielsen Global Connect, que fornece aos fabricantes de bens de consumo embalados e varejistas informações sobre como o consumidor obtém o produto ou serviço, quais comportamentos e fatores influenciam essa atividade, e um quadro completo desse mercado complexo e dinâmico. A página web ainda aponta que a história da companhia é marcada por diversas inovações nessas duas frentes, com ações como a criação de métodos e índices de medição de varejo, rádio e televisão; pioneirismo na automação dos serviços e acompanhamento das transformações tecnológicas de cada época.

Figura 5.0 - Nielsen Global Connect e Nielsen Global Media



Fonte: Site corporativo da Nielsen. Disponível em: <<https://bit.ly/3uLeNCj>>. Acesso em 01 mar 2021.

Para o CEO da companhia, David Kenny, a Nielsen se baseia em dados e análises com rigor científico e inovação de ponta para criar “continuamente novas maneiras de responder às questões mais importantes enfrentadas pela mídia, publicidade, varejo e indústrias de bens de consumo em rápida evolução”¹⁸. Em complemento, o relatório anual de 2017 destaca que o espírito inventivo faz parte do DNA da Nielsen. O relatório também aponta que diante das recentes mudanças nos mercados em que atua, a companhia vem se reinventando e inovando para continuar a oferecer produtos de excelência a seus clientes e gerar crescimento à medida em que os mercados evoluem.

¹⁷Disponível em: <<https://bit.ly/3b7vRdV>>. Acesso em 01 mar 2021.

¹⁸Disponível em: <<https://bit.ly/2O31PyU>>. Acesso em: 27 fev 2021.

4.1.2 Revisão estratégica e *spin-off* da unidade *Global Connect*

De acordo com Prescott (2014), a Nielsen tem sido a empresa dominante na coleta de dados para a indústria da televisão. No entanto, a digitalização e os avanços na tecnologia de *big data* têm permitido a entrada de novos competidores nesse mercado, os quais ameaçam corroer a participação da empresa. Segundo o autor, a Nielsen vem se reestruturando ao longo de anos para se tornar “uma organização com tecnologia avançada e foco no cliente” (*ibidem*, p. 576). Além disso, a empresa tem o desafio de reduzir a sua dívida e gerar receita operacional. Conforme apontam os seus resultados financeiros¹⁹, a Nielsen possui uma quantia significativa em dívidas e reconhece que isso pode ter consequências importantes para a organização, como restrições no desenvolvimento de soluções ou aquisições estratégicas, vulnerabilidade a condições econômicas adversas e até redução de vantagem competitiva.

Em julho de 2018, a Nielsen anunciou em uma nota na sua plataforma de investidores²⁰ o início de uma revisão estratégica da sua unidade Global Connect, conduzida pela gestão da companhia. Na mesma página, a empresa reportou os resultados do segundo trimestre de 2018, registrando um lucro líquido 45% menor em relação ao mesmo período do ano anterior. Além disso, foi apontado um aumento de 4.5% nas receitas do segmento de mídia e uma redução de 4.1% no segmento de consumo. Os resultados foram vistos com decepção por Jamere Jackson, então *Chief Financial Officer* (CFO) da empresa, que afirmou que os esforços de transformação e redução de custos da Nielsen infelizmente não refletiram nos resultados financeiros e anunciou uma redução nas perspectivas para aquele ano.

Meses depois, em dezembro de 2018, a Nielsen divulgou uma nova nota²¹ indicando que havia ampliado o escopo da revisão estratégica do seu segmento de inteligência de consumo, de modo a contemplar novas alternativas para os negócios. A empresa afirmou que a decisão foi tomada após o aconselhamento com consultorias financeiras, como a *J.P. Morgan Securities* e *Guggenheim Securities*, e jurídicas, como a *Wachtell, Lipton, Rosen & Katz*. De acordo com a nota, a revisão expandida incluía “a avaliação de uma ampla gama de opções, incluindo continuar a operar como uma empresa pública independente; uma separação do segmento de compras ou mídia da Nielsen; ou uma venda da empresa”. O comunicado ainda destaca que as demais prioridades estratégicas da organização, como a sua transformação operacional e redução de custos, continuavam ocorrendo em paralelo.

¹⁹Disponível em: <<https://bit.ly/2NJNHeh>>. Acesso em 01 mar 2021.

²⁰Disponível em: <<https://bit.ly/2ZWaQwp>>. Acesso em 27 fev 2021.

²¹Disponível em: <<https://bit.ly/3dRT4Cx>>. Acesso em 27 fev 2021.

No dia 7 de novembro de 2019, a Nielsen divulgou um *press release*²² com o resultado dessa revisão estratégica, indicando a intenção em separar suas unidades de negócios em duas empresas líderes de mercado, com capital aberto. Segundo o anúncio, a empresa planejava o *spin-off* da unidade Global Connect em até 12 meses. A separação permitiria à Nielsen Global Connect e a Nielsen Global Media seguirem como empresas separadas com “focos estratégicos mais nítidos e maior oportunidade de alavancar suas vantagens competitivas exclusivas”. Para o CEO da companhia, David Kenny, as duas unidades “são independentemente essenciais para os setores que atendem, mas cada empresa tem uma dinâmica única”²³ e a separação favorece o melhor posicionamento das duas, assim como oferece autonomia para que lidem, com sucesso, com as rápidas mudanças em seus mercados.

Como parte do processo, a Nielsen anunciou um ajuste nos dividendos para fortalecer o balanço patrimonial antes da separação e fornecer flexibilidade para investimentos em crescimento. Nesse período, a empresa reportou, para o terceiro trimestre de 2019, um caixa de US \$389 milhões e uma dívida bruta de US \$8,487 milhões. De acordo com uma matéria da CNBC, o fundo Elliott Management, um dos maiores acionistas da empresa, que havia pressionado a Nielsen para encontrar um comprador, apoiou a decisão e declarou publicamente que “ao se separar em duas empresas independentes, a Nielsen seria mais capaz de posicionar suas franquias de mídia e medição de varejo para o sucesso de longo prazo, com investimento diferencial, rentabilidade, retorno de capital e diretrizes estratégicas”²⁴.

Diante disso, em outubro de 2020, a Nielsen anunciou o *rebranding* do seu negócio de consumo global²⁵, sustentando a transformação da empresa em uma entidade autônoma chamada NielsenIQ. Cerca de um mês depois, a empresa surpreendeu ao anunciar a venda da unidade para a *Advent International* por US \$ 2.7 bilhões²⁶, tornando-a uma empresa privada. Segundo o CEO da Nielsen, David Kenny, a venda do negócio entregaria um “valor substancial mais cedo do que o previsto por meio do *spin-off* antes planejado e criaria certeza para todas as partes interessadas”. De acordo com Kenny, os resultados da venda permitiriam à Nielsen “reduzir significativamente a sua dívida [na época, cerca de US \$10 milhões]”²⁷, proporcionando maior flexibilidade financeira para executar a estratégia de crescimento e expansão do papel da empresa no mercado de mídia global”.

²²Disponível em: <<https://bit.ly/3ux11mC>>. Acesso em 27 fev 2021.

²³ *Ibidem*.

²⁴ Disponível em: <<https://cnb.cx/3bJMX0r>>. Acesso em 27 fev 2021.

²⁵ Disponível em: <<https://bit.ly/2NP9T3>>. Acesso em 27 fev 2021.

²⁶ Disponível em: <<https://bit.ly/3kv1otd>> Acesso em 27 fev 2021.

²⁷ Disponível em: <<https://bit.ly/3swg7XK>>. Acesso em 27 fev 2021.

Ainda conforme o anúncio, a venda aceleraria a transformação da Nielsen Global Connect e apoiaria sua inovação contínua na medição de consumidores e mercados. Após o fechamento da negociação, a Nielsen concederia à nova empresa uma licença de 20 anos para o uso do nome “Nielsen” e outras de suas marcas comerciais em seus produtos e serviços. Além disso, receberia títulos de garantias no novo negócio, exercíveis em determinadas circunstâncias. O novo negócio, decorrente da separação da unidade Global Connect, seria sediado em Chicago (EUA) e passaria a ser chamado de NielsenIQ no começo de 2021.

4.2 A nova marca: NielsenIQ

Conforme visto no item anterior, a NielsenIQ é a empresa resultante do projeto de *spin-off* da unidade Global Connect da Nielsen Holdings. Nesse sentido, o caso analisado corrobora com a afirmação de Muzellec e Lambkin (2006, p. 809)²⁸ de que um dos principais motivos para a prática de *rebranding* está associado a mudanças na propriedade da organização. A identidade da nova marca corporativa foi apresentada ao público em outubro de 2020 durante o evento virtual “*Intelligence Reimagined*” e se propõe a sustentar a transformação da unidade em uma organização autônoma de tecnologia avançada.

Ainda segundo abordado no item 4.1.2, a mudança na identidade da marca foi resultado de um processo de revisão estratégica aprofundado e extenso, com aconselhamento de diversas consultorias, ratificando a tese de Daly e Moloney (2004, p. 30) de que o *rebranding* corporativo deve se basear em informações relevantes e planejamento cauteloso. O projeto também contou com a participação de membros da alta gestão da companhia, como o *Chief Executive Officer*, demonstrando o valor central e estratégico da marca corporativa para a organização (HATCH; SCHULTZ, 2003)²⁹. Nesse sentido, para David Rawlinson, CEO da NielsenIQ, a revelação da nova marca integra um conjunto de ações realizadas para modernizar a experiência do cliente e proporcionar crescimento ao negócio.

O comunicado oficial do *rebranding*³⁰ destaca que a nova identidade corporativa conta com um novo nome, logotipo e design. Tal proposição indica uma mudança importante e identificável na marca, que caracteriza o caso como *rebranding* revolucionário, segundo os conceitos de Muzellec e Lambkin (2006, p. 806) contemplados no item 3.2 desta monografia. Ainda

²⁸ Cf. item 3.2 deste trabalho.

²⁹ Cf. item 3.1 deste trabalho.

³⁰ Cf. nota 23 desta monografia.

segundo o texto, o novo logotipo da marca apresenta “uma cor Verde Flash vibrante que reflete o espírito dinâmico e otimista da NielsenIQ, bem como uma fonte ousada e única que representa a sua força e criatividade”³¹. O novo logotipo contrasta com a marca original da Nielsen, que utiliza uma fonte serifada mais tradicional em cores claras de azul e cinza.

Figuras 6.0 e 7.0 - Comparativo entre a marca da Nielsen e a marca da NielsenIQ



Fonte: Site corporativo da Nielsen. Disponível em: <www.nielsen.com>. Acesso em 27 fev 2021.

A empresa, que mesmo após aquisição pela *Advent International*, obteve uma licença especial para a utilização do nome “Nielsen”, afirma que honrará seu legado ao mesmo tempo em que abraça a evolução de seus negócios e a disrupção do mercado de inteligência de consumo. Em vista da ideia de que o nome da organização convoca um conjunto de associações e a sua redefinição pode destruir as imagens mentais da marca (MUZELLEC; LAMBKIN, 2006), pode-se verificar que a companhia elegeu um novo nome que reposicionasse determinados atributos da organização, mas conservasse o selo “Nielsen” como um ativo estratégico, conforme aponta o seu CEO:

A marca Nielsen - com um legado de quase um século - é reconhecida em todo o mundo. Nossa nova marca reforça nosso compromisso em fornecer a precisão de que nossos clientes dependem para tomar decisões críticas com segurança, juntamente com um nome e design que não perdem de vista a nossa herança.³²

A declaração do executivo reverbera a ideia trazida no item 3.2 de que uma marca corporativa deve estar “alicerçada nos valores essenciais da empresa e nos caminhos para o futuro que se desdobram de sua herança” (HATCH; SCHULTZ, 2003). Nesse sentido, o novo posicio-

³¹ *Ibidem*.

³² Cf. nota 23 deste trabalho.

namento da organização preserva conceitos como a marca “Nielsen”, sua confiabilidade e liderança para construir uma ponte entre a marca originária e a marca corporativa revisada, consoante com os conceitos de Merrilees e Miller (2008). Essa concepção é reforçada na seção “Nossa história: Quem somos nós” do site da empresa³³, como se pode observar no trecho a seguir:

Arthur C. Nielsen, que fundou a Nielsen em 1923, é o nome original na inteligência do consumidor. Após décadas ajudando empresas a olhar para o futuro, estamos estabelecendo as bases para nosso futuro ao nos tornarmos NielsenIQ. Continuamos a ser os líderes indiscutíveis da indústria, como evidenciado por nossa experiência e integridade inigualável. À medida que avançamos, seguimos focados em fornecer a melhor plataforma de dados para varejo e consumidores, permitindo melhor inovação, entrega mais rápida e tomada de decisões mais ousadas. Somos inabaláveis em nosso compromisso com estes ideais e apaixonados por ajudar os clientes a alcançar o sucesso.

De acordo com Rawlinson, a NielsenIQ tem sido concebida como uma empresa mais ousada e com visão de futuro, e o novo nome e marca reforçam sua experiência incomparável, ao mesmo tempo em que trazem à luz a inteligência por trás de sua tecnologia, plataformas e recursos preditivos. Em consonância, a *Chief Marketing Officer* da companhia, Jacqueline Woods, afirma que a nova marca representa um pensamento transformador inspirado nos dados e tecnologia da NielsenIQ, os quais permitem aos seus clientes tomarem decisões mais rápidas e confiantes, levando a resultados bem-sucedidos. A CMO ainda destaca que a nova marca acarretará em uma experiência completa, com a expansão da presença da empresa, de seus produtos e soluções no cenário digital, validando a perspectiva de que a marca atua como uma representação da experiência que a empresa proporciona (KOTLER *et al.*, 2017).

Figura 8.0 - Banner inspirado nas diretrizes de experiência do negócio



Fonte: Site da NielsenIQ. Disponível em: <<https://nielseniq.com/global/pt/>>. Acesso em 01 mar 2021.

³³Disponível em: <<https://nielseniq.com/global/pt/about-us/>>. Acesso em 28 fev 2021.

Em um panorama de aumento na busca por soluções de *Business Intelligence* (KHAN; QUADRI, 2012), rápidas mudanças e a difusão de conceitos como marketing “omnicanal”, experiência do cliente e otimização da jornada de consumo (KOTLER *et al.*, 2017), o executivo Jim Peck, integrante da aquisição da marca, aponta que os clientes têm grandes expectativas em relação à empresa. Por esse motivo, a organização pretende “acelerar a entrega de novos recursos e continuar a transformação em andamento para construir uma cultura inovadora e de alto desempenho focada em entregar valor aos clientes em todo o mundo”³⁴. Nessa perspectiva, pode-se verificar que o *rebranding* representou uma oportunidade de reestruturação do negócio e da estratégia para a NielsenIQ (KAIKATI, 2003).

Visto que na contemporaneidade a informação é um ativo estratégico (LIANG *et al.*, 2018) que pode gerar uma vantagem competitiva mais sustentável (KHAN; QUADRI, 2012), a NielsenIQ oferece “dados poderosos, ferramentas robustas e análises sensatas”³⁵ que inspiram ideias e auxiliam na previsão de futuro, permitindo que as marcas tomem decisões mais ousadas e atuem com confiança. A organização se subdivide em duas unidades de negócios: uma focada em medições de varejo e uma focada em inteligência do consumidor. Além disso, apresenta-se como uma parceira no entendimento mais completo da inteligência de consumo, na tomada de decisões críticas e na entrega de informações de confiança.

Figura 9.0 - Banner com slogan da NielsenIQ



Fonte: LinkedIn da NielsenIQ. Disponível em: <<https://bit.ly/3cVeOeO>>. Acesso em 01 mar 2021.

Consoante com o princípio de que a marca corporativa transmite a identidade da organização e constrói expectativas do que essa entregará para cada stakeholder (ABRATT; KLEYN, 2012), a NielsenIQ se propõe a fornecer a verdade completa e soluções orientadas em torno das necessidades de seus clientes³⁶. Em vista de que o *branding* corporativo envolve a utilização do mix de comunicação para exprimir diferenciação da marca (HATCH; SCHULTZ,

³⁴ Cf. nota 23 deste trabalho.

³⁵ Disponível em: <<https://nielseniq.com/global/pt/solutions/>>. Acesso em 6 mar 2021.

³⁶ Cf. nota 20 deste capítulo.

2003), a companhia se posiciona como “a líder em medição global e análise de dados e a fonte mais confiável de inteligência do varejo e consumidor”³⁷. Dessa forma, são destacados fatores como sua experiência, completude, liderança, clareza, simplicidade e inovação. Esse posicionamento se materializa em uma identidade visual simples, no slogan “Never guess” e na sua declaração de missão, presente no site institucional:

Nós entregamos a verdade completa. É por isso que somos implacáveis em nossa busca pelos conjuntos de dados mais abrangentes, medindo todas as transações igualmente para entregar o conhecimento que as pessoas precisam. Nossos melhores cientistas e analistas de dados simplificam a complexidade dessas informações, iluminando poderosos insights através de histórias claras e convincentes. Capturamos o mundo como ele realmente é para permitir que os líderes olhem para o futuro, e capacitar as empresas a tomarem decisões com confiança.³⁸

Ademais, a companhia ratifica a ideia de que os funcionários atuam como embaixadores, que transmitem a missão da marca aos clientes (KOTLER, 2010), ao destacar a importância de seus talentos. De acordo com o perfil no LinkedIn da NielsenIQ³⁹, a aplicação da experiência humana a dados significativos facilita a criação de percepções genuínas, úteis e, às vezes, surpreendentes para seus clientes em todo o mundo. Segundo o perfil da empresa, seus mais de 30.000 funcionários são “talentosos, apaixonados e inabaláveis em seu compromisso de ajudar os clientes a alcançar o sucesso”⁴⁰. Além disso, possuem habilidades e experiências únicas e a força da diversidade de ideias, experiências, habilidades e histórias.

Conforme observado, a marca NielsenIQ representa um caso de *rebranding* revolucionário motivado por mudanças na propriedade da organização. Em vista dessa mudança, a companhia tem se posicionado de forma mais simples, moderna e tecnológica e reestruturado sua estratégia. Por se tratar de uma iniciativa de mudança, um fator essencial para o processo é o gerenciamento das percepções de seus *stakeholders*, com foco especial nos funcionários. Diante disso, no próximo item avaliam-se as percepções dos funcionários acerca do processo, considerando-se os aspectos de visão estratégica, imagens corporativas e, principalmente, cultura organizacional.

³⁷ Disponível em: <<https://www.linkedin.com/company/nielseniq/>>. Acesso em 6 mar 2021.

³⁸ Disponível em: <<https://nielseniq.com/global/pt/>>. Acesso em 01 mar 2021.

³⁹ Cf. nota 28 neste capítulo.

⁴⁰ *Ibidem*.

4.3 Percepções dos funcionários sobre o rebranding

Em vista que os funcionários são um público prioritário para as organizações (GOTSI; ANDRIOPOULOS, 2007) cujas percepções devem ser geridas com prioridade em projetos de *rebranding* (MUZELLEC; LAMBKIN, 2006), neste item abordam-se as percepções de cinco membros da NielsenIQ acerca da recente mudança de marca. A partir da análise de entrevistas em profundidade, o objetivo da seção é compreender como se caracteriza a cultura organizacional, quais as mudanças percebidas pelos funcionários após o *rebranding*, avaliações sobre a nova marca e mecanismos empregados na gestão da mudança. Da mesma forma, questões relacionadas à identificação organizacional e resistência à mudança são endereçadas. Tal abordagem se dá a partir das conceituações elencadas nesta pesquisa, contemplando a definição de marca corporativa como uma combinação entre visão estratégica, imagens corporativas e cultura organizacional (HATCH; SCHULTZ, 2003).

Sob a ótica de Gioia *et al.* (2013) de que a identidade organizacional é a base da cultura e consiste em uma definição elaborada pelos próprios funcionários sobre quem eles são enquanto organização, buscou-se compreender como os funcionários da NielsenIQ reconhecem esse elemento. Em relação aos valores que definem a organização, os entrevistados deste estudo⁴¹ citaram itens como assertividade, agilidade, simplicidade, curiosidade, responsabilidade, confiança, colaboração, inovação e inclusão. Dado que os indivíduos podem compartilhar valores e princípios com a organização (PRATT, 1998), os funcionários declararam se identificar de forma mais acentuada com itens como responsabilidade, curiosidade, colaboração e inclusão, conforme relatos a seguir:

Minhas entregas são minha responsabilidade. Eu sei o que preciso entregar sem alguém precisar ficar me cobrando (PEREIRA, 2021).

A cultura da empresa pede que sejamos analíticos e questionadores. Além disso, precisamos ser preditivos para fornecer as respostas, até mesmo, antes das perguntas (RODRIGUES, 2021).

Me identifico muito com a parte analítica, de encontrar respostas. Mas, para além disso, encontrar respostas juntos. [...] Ninguém na empresa é um elo sozinho, há uma interdependência entre os setores (TEIXEIRA, 2021).

Me identifico com a abertura de comunicação na empresa [...] A alta gestão da companhia age com muita humanidade. Sempre que eu falo, eu sou ouvido (RIBEIRO, 2021).

⁴¹ Nomeados ficticiamente como Teixeira, Rodrigues, Pereira, Gomes e Ribeiro para preservar a identidade dos membros da organização. Os indivíduos serão tratados somente no gênero masculino, de forma a evitar distinções mais precisas sobre os funcionários.

Dado que a identidade organizacional abrange aquilo que é central, distintivo e duradouro em uma organização (ALBERT; WHETTEN, 1985), os entrevistados destacaram que a NielsenIQ se caracteriza por sua história, tamanho de suas operações, carteira de clientes, inovações, confiança nos dados e entregas maiores e mais estruturadas, que permitem uma resposta mais completa. Em contraste com o posicionamento desejado pela empresa e o seu processo de reestruturação para avançar em tecnologia, segundo Rodrigues (2021), o diferencial da NielsenIQ não reside na tecnologia, mas sim na parceria. Outro diferencial citado nas entrevistas dessa categoria foi a cultura organizacional, corroborando com a ideia de que cultura e estrutura são fatores críticos para as marcas corporativas (HATCH; SCHULTZ, 2003). Nesse sentido, Gomes (2021) destaca que a empresa possui uma cultura de acolhimento e diversidade que gera imagens positivas em seus funcionários.

Ao serem questionados sobre os atributos duradouros da organização, que permaneceram imutáveis diante do *rebranding* corporativo, os funcionários apontaram a solidez e tradição, cultura organizacional, rotinas de trabalho, e o selo “Nielsen” de qualidade e confiabilidade de dados. Esse último, também abordado no item 4.2 deste trabalho, surgiu repetidas vezes entre os entrevistados. Dado que mudanças na identidade organizacional podem causar desconforto psíquico (GIOIA *et. al*, 2013), Pereira (2021) destaca que antes do lançamento da marca, os funcionários estavam ansiosos e imaginavam uma mudança radical no nome da empresa. Porém, se surpreenderam com a simples inclusão do “IQ” ao final. O funcionário acredita que a mudança foi sutil para não prejudicar o reconhecimento da marca. Porém, preocupa-se que as pessoas confundam a NielsenIQ com a marca Nielsen original.

Seguindo o princípio de que uma mudança na identidade organizacional pode abranger tanto a modificação de seus símbolos, quanto dos significados associados a eles (GIOIA *et al.*, 2013), as principais mudanças percebidas pelos funcionários em decorrência do processo de *rebranding* foram no logotipo, nas cores institucionais e na adoção de uma filosofia mais essencialista por parte da organização. Os relatos evidenciam a ideia de que o *rebranding* implica na transição para uma nova marca a partir do reposicionamento, mudanças na identidade da marca (MUZELLEC; LAMBKIN, 2006) e na mentalidade/cultura (MERRILEES; MILLER, 2008). Além disso, os funcionários mencionaram mudanças na estrutura da organização e na forma de serviços que ocorreram de forma paralela ao *rebranding* e *spin-off* e, portanto, não apresentam apenas um fator de influência identificável.

A maior diferença hoje é esse posicionamento. Eu não vejo mais ninguém falando de mídia em relação à NielsenIQ (TEIXEIRA, 2021).

Estamos com uma pegada mais essencialista, deixando bem claro qual é o nosso negócio. Muda o layout, a maneira de propagar a informação. Hoje, menos é mais. Antes, mais era mais (GOMES, 2021).

Muda o visual, alguns cargos, estrutura, mas a relação das pessoas não muda. A impressão que fica é que “mudança é da porta pra fora”. Para o cliente, o que muda é a necessidade de comprar de duas empresas diferentes, e não mais em uma só (RODRIGUES, 2021).

De acordo com os entrevistados, essas mudanças tiveram impactos no dia a dia da organização, demonstrando a ideia de que uma mudança estratégica pode exigir a revisão de rotinas organizacionais (GIOIA, *et al.*, 2013). Para Teixeira (2021), o principal impacto foi na forma como a equipe se expressa e constrói mensagens. O funcionário destaca algumas diretrizes para o uso da marca, como o visual com as cores preto e branco predominantes, e o verde para realces, títulos em caixa baixa, em apenas em uma linha de texto, e uma resposta mais simples e mais direta. De forma similar, diversos funcionários ainda mencionaram a quantidade de slides utilizada na apresentação das informações. “Se antes, precisávamos de 200 slides, agora queremos transmitir em 20. Mais rápido. *Fewer, faster and bolder*”, afirma Gomes (2021).

Consoante com a informação apresentada no item 3.3 de que o *rebranding* caracteriza uma oportunidade de reestruturação do negócio e de sua estratégia (KAIKATI, 2003), os entrevistados também citaram que a empresa passou por uma revisão de cargos e hierarquia para adaptar a sua forma de serviço. Em seu relato, Rodrigues (2021) corrobora com o modelo de gestão de Marketing Interno⁴², evidenciando que, no nível de poder, o produto (a reestruturação) apresentou um preço de desorientação em relação à divisão de trabalhos, além de aumento na carga de responsabilidade para alguns membros da organização. Diante de tal afirmação, uma ação integrada entre marketing, recursos humanos, gestão e estratégia (HATCH; SCHULTZ, 2003) poderia ser útil para endereçar a questão.

Quando perguntados sobre a reação inicial ao conhecer a nova marca, alguns funcionários declararam que foi um choque, enquanto outros tiveram uma experiência positiva imediata. Os relatos dos entrevistados demonstraram um esforço da NielsenIQ no nível racional do modelo de Marketing Interno (FINNEY; METTE, 2010), ao buscar anunciar a mudança de forma clara, assim como expor os seus benefícios para a organização (GIOIA *et al.*, 2013). Tal empreendimento contribuiu para que a maioria, quatro de cinco entrevistados, apontasse uma avaliação positiva da nova marca. De acordo com os funcionários, a nova marca apresenta maior

⁴² Cf. figura 3.0 - Modelo de Marketing Interno para *rebranding* (FINNEY; METTE, 2010) no item 3.3 deste trabalho.

coerência com o mercado, uma identidade mais simples e um foco maior no produto, conforme apontam os trechos a seguir:

O primeiro contato com a nova marca foi um choque: “como assim só preto, branco e verde?”. No entanto, olhando para os materiais e o porquê da mudança, entendi que fazia sentido e era necessário. A Nielsen precisava dar esse passo de reconhecer “estamos com muita informação”, vamos focar em entregar o que o cliente precisa. Ser mais simples de entender (TEIXEIRA, 2021).

A marca mudou justamente para focar mais no produto. Antes era uma empresa que tinha foco em duas grandes coisas. Isso pode, talvez, no médio a longo prazo, trazer resultados bons. Pode ser que a gente consiga evoluir mais rápido, nos atualizar mais em tecnologia. No curto prazo, agora, é mais neutro. Não senti grandes mudanças com essa diferenciação de marca (PEREIRA, 2021).

Gostei muito. Considerava a identidade antiga meio infantil, meio antiquada. Hoje, é mais minimalista, startup, com preto, branco e verde, linhas simples. Acho mais simples, objetivo e claro. [...] Antigamente a paleta tinha um espectro de 9 cores e hoje tem 3, então isso diminui ruídos na utilização. Por exemplo, tínhamos um banco de 800 ícones, agora são 80. Então está tudo mais sucinto, mais fácil (RODRIGUES, 2021).

Visto que o *branding* corporativo implica na criação de mecanismos internos que apoiem o significado da marca corporativa (HATCH; SCHULTZ, 2003), os funcionários mencionaram ações de comunicação sobre a nova marca empregadas pela companhia. Dentre elas, o evento online de lançamento global da nova marca, um treinamento online obrigatório para o acesso aos recursos da marca, *lives*, conversas e uma participação ativa da alta gestão. Segundo os funcionários, essas ações foram importantes para atribuir significado à mudança. Nesse sentido, o caso analisado distancia-se armadilha de “ênfase em rótulos, não significados” (GOTSI; ANDRIOPOULOS, 2007) e reverbera os conceitos propostos por Finney e Mette (2010) ao apresentar uma matriz diversificada de distribuição da mensagem sobre o *rebranding*, além de contar com o apoio à mudança por parte da alta liderança.

Foi durante a pandemia, então poderia ter sido bem diferente, mas achei a comunicação muito transparente e clara. “Isso porque o mercado pede x, porque faz sentido” [...] O novo CEO mora em Boston e abriu um formulário em que qualquer um pode mandar mensagem para ele. Achei isso muito interessante. Também fiz o treinamento de identidade visual. São 8 blocos em vídeo, com cerca de 5 minutos cada, e algumas perguntas sobre o vídeo na plataforma. Já estou com tudo na cabeça. Foi tranquilo, durou meia hora. Quem deu o treinamento foi o diretor de design (RODRIGUES, 2021).

Sobre a implementação do *rebranding*, embora a maioria dos funcionários tenha avaliado que as ações já desenvolvidas foram positivas, eles sugerem que ainda há ações a serem

feitas para incorporar a nova marca ao cotidiano. De acordo com Teixeira (2021), pode-se observar uma transformação em curso, mas a marca ainda não foi completamente absorvida. Um funcionário ainda destacou que não se sentiu um ativo na mudança, mas um passivo que seguiu as orientações da gestão sobre a nova marca. Nesse sentido, fazem-se necessárias práticas contínuas que visem adquirir o apoio e compromisso dos funcionários com a nova marca (DALY; MOLONEY, 2004)

Os entrevistados ainda mencionam algumas dificuldades em decorrência da transição entre a marca inicial e a reformulada, demonstrando a importância de gerenciar esse momento e prover diretrizes que auxiliem os funcionários a lidar com os impasses entre a marca atual e a marca em implementação (FINNEY; METTE, 2010). De acordo com eles, algumas das principais dificuldades foram a falta de prazo para a substituição definitiva da marca, o uso da nova identidade visual, a adoção da nova mentalidade e do novo nome da organização. Um funcionário ainda destacou a dificuldade em compreender todos os significados relacionados à nova marca, porém demonstrou compreender o contexto geral e o propósito associados à mudança. Tais constatações identificam um desafio comum de casos de *rebranding*, apontado por Gotsi e Andriopoulos (2007)⁴³, que é o alinhamento cultural.

Já temos os materiais, mas ainda podemos usar os antigos. Entendo que isso gera mais dificuldade e dúvidas “devo usar essa ou aquela?” [...] A primeira coisa que pensamos em fazer é adaptar a mesma mensagem para o layout novo, mas isso não funciona (TEIXEIRA, 2021).

Não houve a definição de um momento de mudança completa. Foi mais gradual e passou uma ideia estranha. [...] Tem gente que ainda está com assinatura antiga, teve gente criando modelo de material “fake” e a liderança teve que se expressar (RODRIGUES, 2021).

Estávamos muito incorporados na marca antiga, que é bem díspar visualmente, com gráficos coloridos, então adaptar o modelo de antes para uma pegada mais minimalista nesse novo layout (GOMES, 2021).

Ainda chamo de ‘Nielsen’, sou muito apegado. Já mudaram o e-mail, as assinaturas, para familiarizar, mas está muito recente (PEREIRA, 2021).

Conforme apontado nas falas, a identificação com atributos da identidade corporativa anterior, como o nome, logotipo e símbolos da marca teve certo impacto na forma como os funcionários se relacionaram com a marca reformulada. No entanto, de forma surpreendente, a forte identificação organizacional não apareceu nas entrevistas como uma fonte de inércia e

⁴³ Cf. item 3.3 deste trabalho.

resistência, conforme previsto por Pratt (1998). Com efeito, é possível afirmar que os entrevistados deste estudo se encontram em fase de exploração gradual da mudança (BOVEY; HEDE, 2001), na qual há uma busca pelo entendimento e aceitação da nova identidade, além de um esforço de adaptação. Em vista do caráter recente da mudança e da observação de que a nova marca ainda não foi completamente internalizada pelos funcionários, a empresa deve continuar os esforços para atingir uma eventual fase de compromisso.

Nesse seguimento, o caso analisado produz ressalvas à primeira hipótese deste trabalho⁴⁴, sugerindo que, mesmo em casos de *rebranding* revolucionário, quando os funcionários percebem a necessidade da mudança - algo exemplificado pelo reconhecimento de que a identidade antiga é obsoleta ou não atende às necessidades do negócio - a mudança pode ocorrer de forma mais harmônica. Além disso, a preservação de elementos valorizados na identidade corporativa auxiliou a NielsenIQ a evitar a armadilha de “desconectar com o core” (GOTSI; ANDRIOPOULOS, 2007) e a incitação a questões fundamentais sobre a identidade organizacional (GIOIA *et al.*, 2013). Dessa forma, mesmo em um período de mudança, conseguiu-se fornecer alguma estabilidade aos atores internos, possivelmente aplacando os mecanismos de defesa à mudança (*ibidem*).

Outro resultado intrigante obtido na análise do caso foi a constatação de que, apesar de uma redefinição no nome da marca ameaçar as associações mentais e significados construídos pelos seus públicos (MUZELLEC; LAMBKIN, 2006), é possível realizar essa mudança sem abandonar o elemento central de suas associações. No caso da NielsenIQ, a continuidade do termo “Nielsen” preserva a herança da organização (HATCH; SCHULTZ, 2003) e aparece de forma positiva para os funcionários, os quais se identificam com esse elemento. No entanto, conforme aponta Pereira (2021), é preciso atentar para se a similaridade de nomes entre Nielsen e NielsenIQ dificultará a distinção entre as duas organizações, dividindo o valor da marca. Em uma apuração recente, a autora deste trabalho constatou que, ao buscar o termo “Nielsen” no Google⁴⁵, o resultado principal se refere especificamente à Nielsen Global Media, e não somente Nielsen - o que poderia ser considerado um mecanismo de diferenciação em relação à NielsenIQ.

Por fim, tratando-se de uma consultoria de Inteligência de Dados, verifica-se que o caso da NielsenIQ obteve uma vantagem na realização do *rebranding*, ao compreender que esse tipo

⁴⁴*h1*: um rebranding de escopo revolucionário apresenta maior probabilidade de gerar resistência organizacional.

⁴⁵ Busca do termo “Nielsen” no Google. Disponível em: <<http://bit.ly/2Qj5gmg/>>. Acesso em 18 mar 2021.

de iniciativa deve se basear em pesquisas e informações relevantes (GOTSI; ANDRIOPOULOS, 2007). Em outra perspectiva, a aplicação do Marketing Interno e o apoio da liderança atuaram como dispositivos que alicerçaram o processo de transição, provocando avaliações positivas dos funcionários. Dessa forma, apesar de o processo ainda estar em curso e haver dificuldades em relação a mudanças na estrutura do negócio e internalização da nova marca, o caso apresenta relativo sucesso em comparação com as possibilidades avaliadas na literatura e pode inspirar a gestão de *rebranding* em outras organizações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta monografia se propôs a investigar quais as percepções dos públicos internos das organizações diante de um *rebranding* corporativo de escopo revolucionário. Ao longo do estudo, buscou-se compreender determinados aspectos, como impactos de uma redefinição da marca corporativa na cultura, nas rotinas organizacionais e na percepção dos indivíduos em relação à empresa. De maneira mais específica, essa investigação foi fundamentada em uma revisão de literatura sobre marketing e consumo, marcas e suas expressões, mudanças organizacionais e cultura organizacional. Além do mais, a verificação empírica a partir do estudo de caso da NielsenIQ foi de grande importância para a compreensão do fenômeno.

Esse empreendimento teve início com a apresentação de perspectivas teóricas sobre mudanças no cenário de consumo, marketing e publicidade que ampliaram o papel das marcas e sua importância para as organizações. Desse modo, verificou-se que, na contemporaneidade, as marcas se associam profundamente aos conceitos de posicionamento e diferenciação. Além disso, desempenham o papel de identificar produtos e serviços - protegendo consumidores e fabricantes -, mas extrapolam essa função ao ditar tendências culturais, envolver-se em demandas coletivas e atuar como importantes marcadores de posição social e, até mesmo, de identidade. Assim, possuem significados complexos e importância definida no cotidiano dos consumidores, os quais progressivamente modificam seus comportamentos de consumo e esperam que as empresas atendam às suas novas demandas.

Ao observar o conceito de marca corporativa e de suas expressões, demonstrou-se que essas marcas abrangem mais que um logotipo, símbolo, posicionamento ou identidade visual, mas um conjunto de associações cognitivas acerca da organização. Nessa perspectiva, ficou claro que a cultura organizacional, assim como outros atributos intangíveis da empresa, pode atuar como um elemento de diferenciação. Ademais, a propagação da marca corporativa não deve ser função somente da alta gestão ou da área de marketing, mas de toda a corporação - sendo os funcionários um público prioritário nessa tarefa. Portanto, assegurar o alinhamento entre os diferentes públicos da marca é essencial para garantir continuidade e coerência em todos os seus pontos de contato, resultando em credibilidade para a companhia.

Conforme observado, a realização de um *rebranding* corporativo pode ser essencial para o atingimento dos objetivos estratégicos, sejam eles de imagem, operacionais ou estruturais. No entanto, esse tipo de iniciativa representa um desafio para as empresas, pois contraria a lógica tradicional de gestão de marcas, que é pautada na continuidade, consistência e coerência. Dessa forma, ao reconhecer que a modificação de símbolos e significados pode gerar resistência, é

preciso gerenciar um *rebranding* de forma estratégica. Nesses casos, o empenho de novas tecnologias e inteligência de negócios pode ser essencial para a tomada de decisões mais assertivas, que protejam o valor da marca e a vantagem competitiva. Apesar disso, averiguou-se que os principais erros cometidos durante um *rebranding* são decisões mal informadas, que desconSIDERAM as perspectivas dos indivíduos envolvidos na mudança, suprimem elementos valorizados da marca anterior e negligenciam a necessidade de uma comunicação clara e efetiva sobre o processo.

Com base na análise do caso da NielsenIQ, foi possível o entendimento sobre as dinâmicas particulares do fenômeno na organização e a validação ou produção de ressalvas à literatura. Ademais, a descrição sobre a iniciativa pode auxiliar a continuidade do processo na NielsenIQ ou a implementação do *rebranding* em outras organizações. Ao longo do estudo, validou-se que os funcionários possuem uma relação subjetiva e, até mesmo, uma identificação com a marca corporativa. Por isso, as suas percepções são tão indispensáveis para a gestão da mudança. Sob outra perspectiva, um processo sistematizado de *rebranding* pode resultar em modificações na hierarquia e estrutura da organização, impactando o cotidiano e as dinâmicas de trabalho desses indivíduos e, consequentemente, as avaliações sobre a empresa.

Em vista disso, uma redefinição da marca corporativa não simboliza apenas uma alteração de nome, posicionamento ou visual, mas uma mudança no comportamento e na mentalidade individual que impacta o senso de continuidade dos indivíduos e exige um esforço de adaptação, o qual pode causar reações adversas à mudança. Entretanto, é possível minimizar os impactos negativos de um *rebranding* no nível interno, a depender do grau em que as alterações ocorrem e da forma como elas são comunicadas. Neste estudo, demonstrou-se a importância da herança e cultura organizacionais, sugerindo que esses itens não somente são valorizados pelos funcionários, como são essenciais para a reputação da marca corporativa. Em contraponto, a literatura destaca que, de forma equivocada, muitas empresas abandonam esses elementos visando uma posição de mercado que não corresponde à real experiência oferecida.

O estudo leva à necessidade de investigar se, em culturas organizacionais distintas, as formas de expressão da marca corporativa adquirem pesos diferentes. No caso da NielsenIQ, a ampla aceitação das modificações na identidade visual pelos entrevistados gera dúvidas sobre o papel desse atributo na organização. Poder-se-ia questionar se os funcionários veem a identidade visual como uma questão mais técnica do que substancial da marca corporativa, ou se apenas percebem o design anterior como distante em relação à atual identidade organizacional ou ao mercado. Além disso, no caso analisado, a presença de uma cultura de inovação leva a

crer que o processo pode ocorrer de forma mais moderada quando já há um terreno fértil de resiliência, adaptabilidade e curiosidade na organização.

No estudo, contemplou-se que uma comunicação efetiva, com o apoio da liderança e amplo suporte para os funcionários na transição de marca fazem toda a diferença. Conforme observado, uma iniciativa de mudança pode gerar ansiedade nos membros organizacionais, além de desorientação em relação à implementação das ações esperadas. À vista disso, observa-se a necessidade de elucidar os motivos da mudança, seus potenciais impactos e seus significados de antemão aos funcionários, moderando a narrativa da nova marca. Nessa proposição, a utilização do Marketing Interno aparece como uma solução viável e de resultados satisfatórios. Para mais, sugere-se a possibilidade de incluir os funcionários no processo, tornando o *rebranding* uma pauta construída coletivamente.

Os conceitos expostos nesta monografia permitiram um entendimento mais abrangente sobre a gestão de marcas, principalmente em iniciativas de mudança e lançaram luz sobre o papel estratégico que a área desempenha nas organizações, considerando os diversos públicos envolvidos com a marca corporativa, para além dos clientes. Além disso, destacou-se a necessidade de que os profissionais de marketing envolvidos nesse empreendimento apliquem uma compreensão holística sobre os cenários econômico, social, cultural, regulatório e outros nas decisões estratégicas de marca e comunicação.

Para a autora deste trabalho, essa jornada de pesquisa foi particularmente enriquecedora, possibilitando a associação dos conceitos apreendidos de Publicidade e Propaganda em uma esfera correlata: a Comunicação Organizacional. A compreensão mais específica da temática de marcas, que permeia o cotidiano em uma era repleta de signos, imagens e informação proporcionou conhecimentos que terão aplicação prática e acadêmica na vida da autora. Além disso, o estudo abriu novos horizontes sobre o câmbio de ideias entre a academia e o universo corporativo.

Por fim, o estudo aponta caminhos para pesquisas futuras, como a avaliação de quais níveis de mudanças na marca corporativa geram uma resistência organizacional maior ou menor, quais mecanismos empregar diante de uma iniciativa de *rebranding* inicialmente mal sucedida e quais as percepções de outros stakeholders envolvidos nesse processo. Assim, espera-se que as contribuições à temática favoreçam uma visão mais ampla e humanizada do tema, permitindo aos profissionais de Comunicação uma atuação guiada por informações assertivas.

ANEXO 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

Roteiro utilizado nas entrevistas em profundidade com funcionários da NielsenIQ, as quais foram realizadas por meio de videoconferência, em caráter anônimo, durante o período de 08/02 e 01/03/2021. As entrevistas tiveram uma duração média de 25 minutos e foram gravadas, transcritas e incorporadas ao trabalho em um paralelo com a revisão de literatura e o posicionamento oficial da companhia, no qual buscou-se a identificação de padrões.

Durante a pesquisa, foram abordados funcionários de áreas estratégicas, corporativas ou operacionais da organização, como o administrativo, comercial e coleta de dados visando obter percepções diversificadas sobre a nova marca. A pesquisa empregada teve a intenção de compreender os valores e comportamentos organizacionais apreendidos pelos funcionários, sua relação com a marca corporativa e percepções diante da redefinição de marca

1. Quais os principais valores, comportamentos e características que definem a empresa na qual você trabalha?
2. Com quais dos elementos citados na pergunta anterior você mais se identifica?
3. Como você vivencia os valores da marca no dia a dia?
4. Na sua opinião, o que é central na NielsenIQ que a torna diferente das outras empresas do ramo?
5. O que você considera a principal semelhança entre a marca antiga e a nova?
6. E o que você considera a principal diferença entre a marca antiga e a nova?
7. De que forma a mudança na marca tem impactado o seu dia a dia? E o seu comportamento?
8. Como você avalia as mudanças ocorridas na marca em uma escala de positivas, neutras ou negativas? Por quê?
9. Como você avalia as comunicações de lançamento da nova marca por parte da NielsenIQ? Cite exemplos de ações.
10. Você acredita que as ações de comunicação desenvolvidas são suficientes para o seu envolvimento no processo de mudança de marca?
11. Você tem enfrentado alguma dificuldade em relação à nova marca? Se sim, qual?

REFERÊNCIAS

- AAKER, David A. **Managing brand equity**. Nova York: The Free Press, 1991.
- ABRATT, Russell; KLEYN, Nicola. Corporate identity, corporate branding and corporate reputations: reconciliation and integration. In: **European Journal of Marketing**, v. 46, 2012.
- AHONEN, Mari. Corporate re-branding process: a preliminary theoretical framework. In: **Proceedings of the Conference on Corporate Communication**, Wroxton, England, 2008, p. 31-38.
- ALBERT, Stuart; WHETTEN, David A. Organizational identity. In: CUMMINGS, Larry L.; STAW, Barry M. (Org.). **Research in organizational behavior**. Greenwich, JAI Press: 1985, v. 7, p. 263-295.
- ALSHURA, Mohammad S.; ZABADI, Abdelrahim; ABUGHAZALEH, Mohammad. Big Data in Marketing Arena. Big Opportunity, Big Challenge, and Research Trends: An Integrated View. In: **Management and Economics Review**, v. 3, 2018.
- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. **Definitions of marketing**. Disponível em: <<https://bit.ly/3pqH3Hj>>. Acesso em: 29 jan 2021.
- BACKHAUS, Kristin. Employer Branding Revisited. In: **Organization Management Journal**, v. 13, 2016
- BAUMAN, Zygmunt. **Vida para consumo: a transformação das pessoas em mercadoria**. Rio de Janeiro: Editora Schwarcz-Companhia das Letras, 2008.
- BOVEY, Wayne H.; HEDE, Andrew. Resistance to organisational change: the role of defence mechanisms. In: **Journal of managerial psychology**, v. 16, 2001.
- CAMBRIDGE DICTIONARY. **Significado de spin-off em inglês**. Disponível em: <<https://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles/spin-off>>. Acesso em: 15 fev. 2021.

CARRERA, Fernanda. Identidade da marca e ambiente digital: Personificação, antropoformização e personalidade sob os desígnios da ciberpublicidade. In: **Rizoma**, v. 4, 2016, p. 221-234.

CULLEN, Terri. **Research firm Nielsen to split in to two separate publicly traded companies**. CNBC, 7 de nov. de 2019. Disponível em: <<https://cnb.cx/3bJMX0r>>. Acesso em 27 fev 2021.

CONSOLO, Cecilia. **Marcas – Design Estratégico**: do símbolo à gestão da identidade corporativa. São Paulo: Blucher, 2015

COUTO, Ana. **Marcas Fortes**: O Caminho para chegar lá. Ana Couto, 2020. Disponível em: <<https://www.anacouto.com.br/marcas-fortes-caminho-para-chegar/>>. Acesso em: 20 set. 2020.

DALY, A.; MOLONEY, D. Managing Corporate Rebranding. In: **Irish Marketing Review**, v. 17, No. 1/2, 2004, p. 30.

DELEUZE, Gilles. Post-scriptum Sobre as Sociedades de Controle. In: **Conversações**. Rio de Janeiro: Ed 34, 1992.

DICIONÁRIO PRIBERAM. **Significado de Mnemônico**. Disponível em: <<https://dicionario.priberam.org/mnem%C3%B3nico>>. Acesso em: 15 fev. 2021.

EREVELLES, Sunil *et al.* Big Data consumer analytics and the transformation of marketing. In: **Journal of Business Research**, v. 69, 2016.

FEATHERSTONE, Mike. **Cultura de consumo e pós-modernismo**. São Paulo: Studio Nobel, 1995.

FINNEY, Sherry; SCHERREBECK-HANSEN, Mette. Internal marketing as a change management tool: a case study in re-branding. In: **Journal of Marketing Communications**, 16 v., 2010, p. 325-344.

GIOIA, Dennis A. et al. Organizational identity formation and change. In: **Academy of Management Annals**, v. 7, n. 1, p. 123-193, 2013.

GOMES. Nome fictício dado a funcionário da NielsenIQ que concedeu entrevista à autora deste trabalho em caráter anônimo, por meio de plataforma de videoconferência em 19 de fevereiro de 2021.

GOTSI, Manto; *et al.* Understanding the pitfalls in the corporate branding process. In: **Corporate Communications: An International Journal**, v. 12, n. 4, 2007, p. 341-355.

GOTSI, Manto; ANDRIOPOULOS, Constantine; WILSON, Alan. Corporate rebranding: is cultural alignment the weakest link? In: **Management Decision**, v. 46, n. 1, p. 46-57, 2008.

HATCH, Mary Jo; SCHULTZ, Majken. Bringing the corporation into corporate branding. In: **European Journal of marketing**, v. 37, n. 7/8, p. 1041-1064, 2003.

INTERBRAND. **Best Global Brands 2019**: Iconic Moves. Disponível em: <<https://bit.ly/3j6T6r6>>. Acesso em 01 fev 2021.

INTERBRAND. **Best Global Brands 2020**: a new decade of possibility. Disponível em: <<http://bit.ly/3sholhs>>. Acesso em 01 fev 2021.

LIANG, Fan *et al.* A Survey on Big Data Market: Pricing, Trading and Protection. In: **IEEE Access**, v. 6, 2018.

KAIKATI, Jack G. Lessons from Accenture's 3Rs: rebranding, restructuring and repositioning. In: **Journal of Product & Brand Management**, v. 12, n. 7, 2003.

KHAN, Rafi A.; QUADRI, Syed M. K. Business Intelligence: an integrated approach. In: **Business Intelligence Journal**, v. 5, n. 1, 2012.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0**: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Marketing 4.0:** Moving from traditional to digital. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

LIPOVETSKY, Gilles. **A felicidade paradoxal:** ensaio sobre a sociedade de hiperconsumo. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

MEIO E MENSAGEM. **Empresas mudam marcas para afinar sintonia com nova dinâmica cultural.** Disponível em: <<https://bit.ly/2PO6Lsh>>. Acesso em 9 mar 2021.

MELEWAR, T. C.; GOTSI, Manto; ANDRIOPOULOS, Constantine. Shaping the research agenda for corporate branding: avenues for future research. In: **European Journal of Marketing**, v. 46 No. 5, 2012.

MERRILEES, Bill; MILLER, Dale. Principles of corporate branding. In: **European Journal of Marketing**, v. 42, n. 5/6, p. 537, 2008.

MUZELLEC, Laurent; LAMBKIN, Mary. Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity? In: **European Journal of Marketing**, v. 40 Iss 7/8, 2006, pp. 803-824.

NIELSEN. **Site de Relações com Investidores.** Disponível em: <<https://ir.nielsen.com/>>. Acesso em: 24 fev 2021.

NIELSEN. **Site corporativo.** Disponível em: <<https://www.nielsen.com/br/pt/>>. Acesso em 10 mar 2021.

NIELSEN. **Site “Nossa História: Celebrando 95 anos de inovação”.** Disponível em: <<https://sites.nielsen.com/timelines/our-history>>. Acesso em: 25 fev 2021.

NIELSEN. **2020 Nielsen Global Responsibility Report.** Disponível em: <<https://bit.ly/2O31PyU>>. Acesso em: 27 fev 2021.

NIELSENIQ. **Site corporativo.** Disponível em: <<https://nielseniq.com>>. Acesso em 28 fev 2021.

NIELSENIQ. **Perfil oficial no LinkedIn**. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/company/nielseniq/>>. Acesso em 6 mar 2021.

PEREIRA. Nome fictício dado a funcionário da NielsenIQ que concedeu entrevista à autora deste trabalho em caráter anônimo, por meio de plataforma de videoconferência em 1 de março de 2021.

PEREZ, Clotilde. **Signos Da Marca**: expressividade e sensorialidade. São Paulo: Thomson Learning, 2004.

PRATT, Michael G. To be or not to be: Central Questions in Organizational Identification. In: WHETTEN, David A.; GODFREY, Paul C. **Identity in organizations**: Building theory through conversations. Thousand Oaks: Sage Publications, 1998, p. 171-207.

PRESCOTT, Michael E. Big data and competitive advantage at Nielsen. In: **Management Decision**, v. 52, 2014, p. 573 – 601.

RIBEIRO. Nome fictício dado a funcionário da NielsenIQ que concedeu entrevista à autora deste trabalho em caráter anônimo, por meio de plataforma de videoconferência em 1 de março de 2021.

RIES, Al; TROUT, Jack. **Posicionamento**: a batalha pela sua mente. São Paulo: M. Books do Brasil, 2009.

RODRIGUES. Nome fictício dado a funcionário da NielsenIQ que concedeu entrevista à autora deste trabalho em caráter anônimo, por meio de plataforma de videoconferência em 11 de fevereiro de 2021.

ROPER, Stuart; DAVIES, Gary. The corporate brand: Dealing with multiple stakeholders. In: **Journal of Marketing Management**, v. 23, n. 1-2, p. 75-90, 2007.

SCOTT, Susanne G.; LANE, Vicki R. A stakeholder approach to organizational identity. In: **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, 2000, p. 43-62.

SERRALVO, Francisco Antonio; FURRIER, Marcio Tadeu. Reposicionamento de marcas: estudo de casos brasileiros. In: **Revista Brasileira de Gestão de Negócios – RBGN**, v. 10, n. 26, p. 1-16, 2008.

TEIXEIRA. Nome fictício dado a funcionário da NielsenIQ que concedeu entrevista à autora deste trabalho em caráter anônimo, por meio de plataforma de videoconferência em 8 de fevereiro de 2021.

VOSGERAU, Dilmeire S. R.; ROMANOWSKI, Joana P. Estudos de revisão: implicações conceituais e metodológicas. In: **Revista Diálogo Educacional**, Curitiba, v. 14, n. 41, 2014. Disponível em: <<http://bit.ly/3scKJ0B>>. Acesso em 28 fev. 2021.

YIN, Robert K. **Case study research and applications: design and methods**. Thousand Oaks: Sage publications, 2017.

ZHAO, Yanhui; CALANTONE, Roger J.; VOORHEES, Clay M. Identitychange vs. strategychange: the effects of rebranding nanoun cementson stock returns. In: **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 46, n. 5, p. 795-812, 2018.